

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономики и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. Р. Руйга

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент организации»

**Совершенствование системы мотивации персонала рекламного
агентства (ООО «FullSize»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	Л. Р. Батукова
Выпускник	_____	И. В. Смирнова
Нормоконтролер	_____	Т. П. Лихачева

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка рекламных услуг.....	7
1.1 Состояние и тенденции развития рынка рекламных услуг	7
1.2 Анализ особенностей развития предприятий, работающих на рынке рекламных услуг.....	16
2 Обоснование необходимости совершенствования системы мотивации персонала рекламного агентства «FullSize»	24
2.1 Позиционирование предприятия «FullSize» на рынке рекламных услуг..	24
2.2 Анализ и оценка эффективности управления системой мотивации персонала агентства	33
2.3 Обоснование необходимости совершенствования системы мотивации персонала агентства и определение мотивации.....	48
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала агентства «FullSize».....	62
3.1 Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала агентства.....	62
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В нынешних обстоятельствах трансформации экономики и ее реформирования под воздействием мирового финансового кризиса и геополитических изменений зарождается потребность пересмотра неделимой совокупности факторов, проявляющих воздействие на эффективность функционирования экономических субъектов, которая, также, непосредственно зависит от результативного управления наличествующими ресурсами. При данном обстоятельстве целесообразное и результативное применение сотрудников организации и их потенциала предстает залогом приобретения наибольшей отдачи всех прочих разновидностей ресурсов, что определяет присутствие главной важности аспекта управления персоналом в процессе функционирования предприятия.

В связи с этим требуется разработка таких инструментов управления персоналом, которые могли бы в методическом формате помочь менеджерам в эффективном управлении. Одним из таких инструментов является мотивация труда. Но для того чтобы мотивация стала действенным инструментом и фактором, определяющим эффективность труда, важно обеспечить системный подход в методике ее анализа и оценки, а также однозначность в трактовке полученных результатов.

Целью выпускной бакалаврской работы является разработка эффективной системы мотивации персонала в ООО «FullSize».

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть состояние и тенденции развития рынка рекламных услуг;
- представить анализ особенностей развития предприятий, работающих на рынке рекламных услуг;
- определить позиционирование предприятия «FullSize» на рынке рекламных услуг;

- проанализировать и оценить эффективность управления системой мотивации персонала агентства;
- представить обоснование необходимости совершенствования системы мотивации персонала агентства;
- разработать систему мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала агентства;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – управление персоналом в ООО «FullSize».

Предмет исследования – совершенствование системы мотивации персонала в ООО «FullSize».

Методы исследования, применяемые в данной работе, включают: метод диалектического развития, анализа, сравнения, группировок, системный метод; теоретический анализ научных исследований в области общей теории и экономики, экономики предприятия, менеджмента и др.

Теоретическое значение исследования заключается в том, что его результаты расширяют и углубляют теоретическую и методическую базу для разработки более эффективного комплекса мероприятий по совершенствованию мотивации сотрудников предприятия как условию успешной деятельности компаний.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанная программа по развитию мотивации сотрудников в организации будет введена на предприятии и разрешит увеличить качество и производительность труда.

1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка рекламных услуг

1.1 Состояние и тенденции развития рынка рекламных услуг

Особенностью рекламного рынка является то, что посредниками предлагаются услуги, которые должны в полной мере удовлетворить не только рекламодателя, но и ее потребителя, который непосредственно в заказе и оплате рекламной услуги не участвует.

Важной чертой рынка рекламных услуг является то, что этот рынок не самодостаточен, так как приобретение рекламных услуг является не конечной, а лишь промежуточной целью рекламодателя. Рекламные услуги приобретаются им не для собственного пользования, а превращаются в рекламный продукт, который сбывается затем потребителю рекламы - главному действующему лицу всей этой сложной рыночной ситуации[1].

Очередной кризис, повлекший за собой резкую девальвацию рубля и проблемы во многих сферах бизнеса, оказал влияние и на рынок рекламы. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), за шесть месяцев 2015 г. рост рекламного рынка в России составил 6%, это самый низкий показатель с 2009 г. А по итогам 2014 г., объем рекламного рынка России составил 340 млрд. руб., прирост составил всего лишь 4 %. В первом квартале 2015 г. объем рекламного рынка составил 63,5 млрд. руб., что на 17 % ниже, чем за аналогичный период в прошлом году (практически все сегменты, за исключением интернета, показали отрицательную динамику). Опираясь на опыт, мы можем сказать, что любой кризис приводит к обновлению экономики, из-за перехода к более новым и конкурентоспособным продуктам и технологиям. Сложно отрицать, что все происходящее оказало сильное воздействие и на рекламу, которая, с одной стороны, является драйвером рынка,

с другой – зависит от него[2]. По оценкам аналитиков ZenithOptiMedia, объём глобального рекламного рынка в 2014 г. достиг 537 млрд. долл., его рост по отношению к 2013 г. составил 5,5 %. Динамика мирового ВВП и инвестиций в рекламу в 2014-2017 гг. представлена на рисунке 1.1

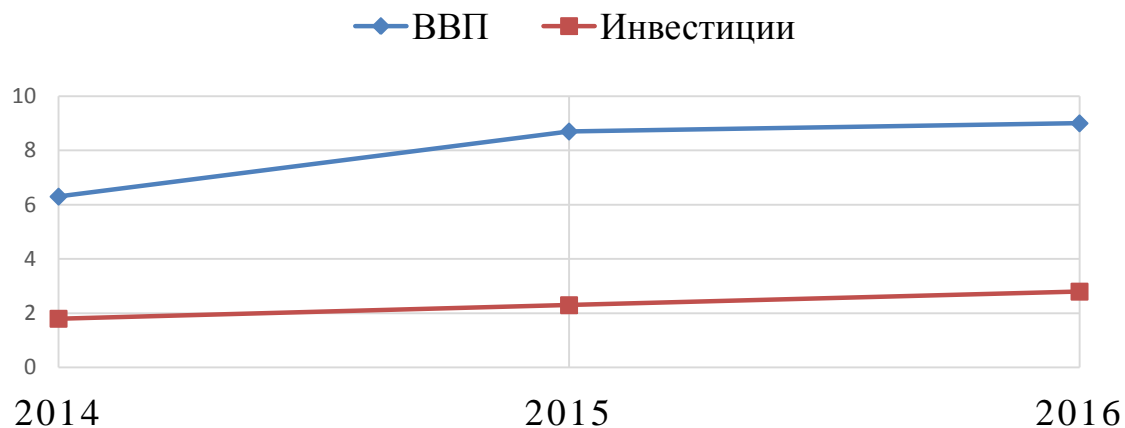


Рисунок 1.1 – Рост глобальных инвестиций в рекламу и рост ВВП в 2014-2017 гг., %[3]

Так же, на рисунке 1.2 представлена динамика инвестиций региональных рынков.



Рисунок 1.2 – Динамика региональных рынков рекламы, %[4]

Как следует из представленных данных, наиболее высокие темпы роста рекламного рынка отмечались в Латинской Америке (11,8 %), развивающейся Азии (11,3 %), а также Восточной Европе и Центральной Азии (9,0 %).

Абсолютными лидерами по объёму рынка рекламы являются США: рекламные расходы страны достигают рекордной цифры в 176 млрд. долл. Следует отметить, что принято говорить о «большой пятёрке» рекламных

рынков, куда помимо США входят такие страны, как Китай (46 млрд. долл.), Япония (42 млрд. долл.), Германия (25 млрд. долл.) и Великобритания (24 млрд. долл.). Топ-10 рекламных рынков мира представлен на рис. 1.3. По объему рекламного рынка Россия в 2014 г. оказалась на 11 месте. Следует отметить, что объемы национального рынка рекламы Российской Федерации позволяют отнести ее к странам второго эшелона, среди которых Бразилия, Франция, Южная Корея, Австралия, Италия, Канада, Индонезия[5].

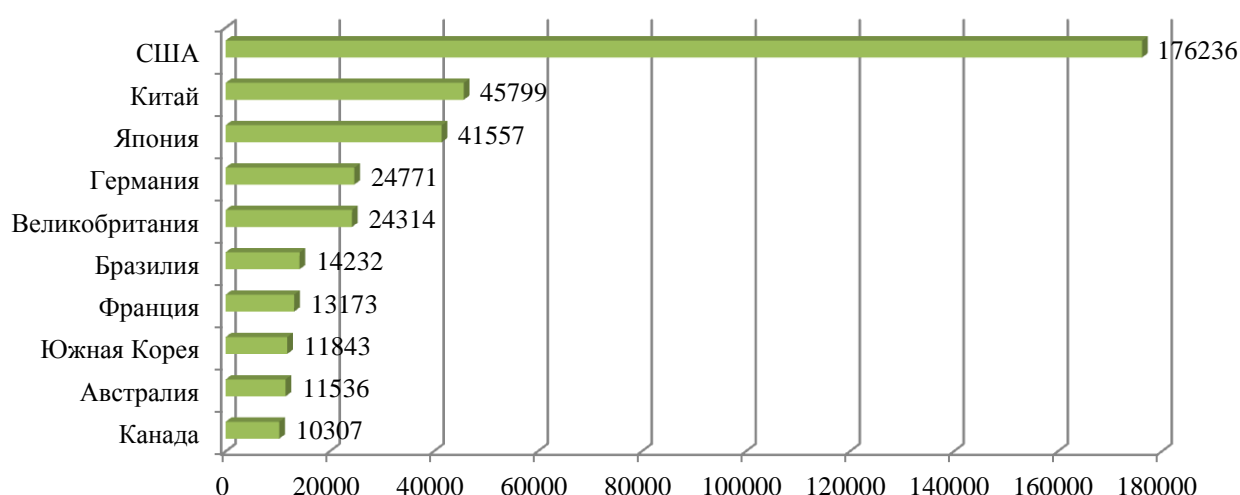


Рисунок 1.3 - Топ-10 рекламных рынков мира

Комиссия экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России подвела итоги развития рекламного рынка России за первую половину 2016 года[6].

Таблица 1.4 – Объем распространения рекламы на мировом рынке за 2014 год.

Сегменты	млрд.руб.	Динамика, %
Телевидение	25,8	2%
Радио	8,2	-1%
Пресса	11,5	-6%
Наружная реклама	12,5	3%
Интернет	25,2	9%

В данной таблице видим отрицательные показатели в таких сегментах, как радио и печатные СМИ. Это может быть связано с плохим контролем качества эффективности рекламы в данных сегментах. А также, в таблице 1.5 можем проследить улучшение динамики в сегменте «Интернет», но как видим, сегмент «Пресса» обладает максимальным отрицательным значением[7].

Таблица 1.5 – Объем распространения рекламы на рынке за 2015 год.

Сегменты	млрд.руб.	Динамика, %
Телевидение	21,0	-19%
Радио	6,8	-17%
Пресса	7,5	-34%
Наружная реклама	10,0	6%
Интернет	30,9	15%

Таблица 1.6 – Объем распространения рекламы на рынке за 2016 г.

Сегменты	млрд.руб.	Динамика, %
Телевидение	21,8	4%
Радио	7,3	7%
Пресса	6,0	-21%
Наружная реклама	9,9	-1%
Интернет	39,0	30%

Рассмотрим плюсы и минусы данных сегментов.

Наружная реклама. Потенциальная аудитория здесь достаточно велика, однако, чем дальше от центра города или мест массового скопления людей (например, крупных торговых центров, станций метро) расположены рекламные площади, тем быстрее падает процент потенциальной аудитории.

Помимо вышеуказанных недостатков можно отметить отсутствие контроля за эффективностью рекламной кампании, а также ограниченные возможности предъявления свойств товара или услуги, определяющиеся размерами щитов или баннеров.

Телевидение. Безусловно, реклама на телевидении обладает наибольшей потенциальной аудиторией среди всех других видов рекламы. Но так ли велика ее эффективная аудитория? По статистике, около 80% зрителей переключают канал во время рекламы, причем у большинства это срабатывает уже на уровне подсознания, как рефлекс: началась реклама – надо менять канал. Таким образом, наиболее эффективными здесь оказываются ролики, которые идут в начале или в конце рекламного блока.

Фактически, все перечисленное для телевидения можно отнести и к радио рекламе, с некоторыми поправками в цифрах. Здесь, по статистике, во время рекламы станцию переключает меньший процент радиослушателей, порядка 60%, однако главным недостатком радио рекламы является ее малая информативность и сложность запоминания контактных данных.

Интернет. Одним плюсом интернет рекламы является возможность отслеживания эффективности рекламной кампании посредством контроля количества показов своего баннера и количества переходов по нему на нужную страницу. Помимо вышеперечисленных достоинств следует отметить возможность выбирать свою целевую аудиторию, тем самым увеличивая число «эффективных» клиентов

Пресса. Реклама в прессе частично объединяет в себе достоинства и недостатки других видов рекламы. Изображение и текст здесь, как и в наружной рекламе, статичны, а само сообщение ограничено площадью страницы, в связи с чем информативность рекламы в прессе обычно не очень высока, поскольку большой объем текста воспринимается читателями достаточно тяжело[8].

На рисунке 1.4 можем проследить объём и тенденцию распространение рекламы с 2014 по 2016 год, включительно.

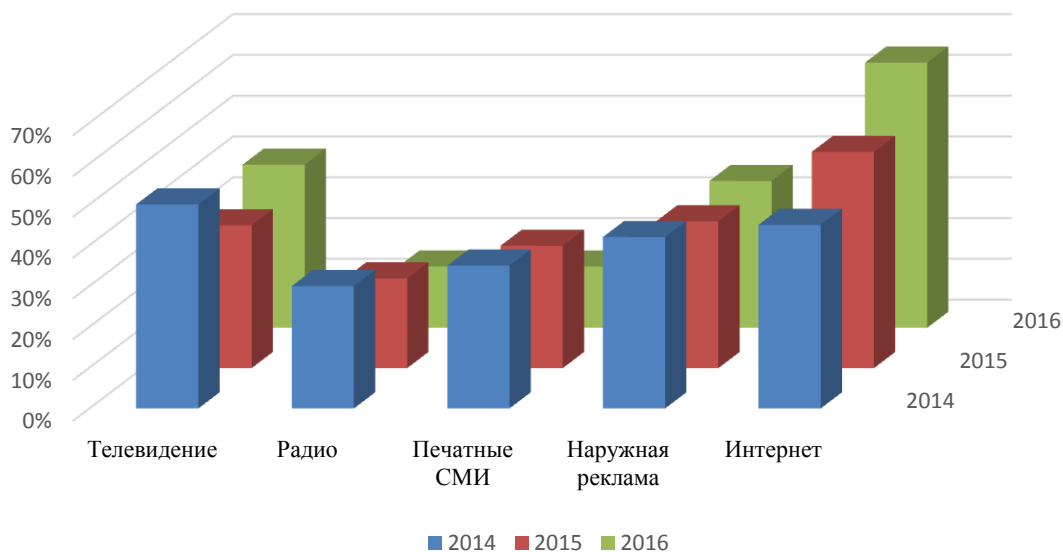


Рисунок 1.4 – Объём рекламы и ее распространения в России 2014-2016 году включительно, в процентах

На данной диаграмме показана тенденция распространения рекламы в различных сегментах. Можно увидеть значительное падение объёма рекламы в таких сегментах как радио и печатные СМИ. Это связано с резким возрастанием рекламы в сегменте интернет. Интернет становится крупнейшим рекламоносителем во всех 12 основных сегментах глобального рынка рекламы.

Это связано с тем, что интернет – сеть, без ограничений. И каждую минуту количество пользователей по всему свету все увеличивается, т.е увеличивается количество потенциальных потребителей рекламируемого продукта. Печатные СМИ являются аутсайдерами, так как в этом сегменте самый большой спад, почти 15%.

Многие люди просто отказываются от рекламы, не понимая её истинной пользы. В большом потоке людей, когда каждый достаточно осведомлён о существующих торговых марках, начинать свой бизнес весьма непросто. Поэтому рассматривать рекламу, как дополнительную статью затрат нельзя.

Это, скорее всего, действительно лучший двигатель торговли, который могло придумать человечество. Учитывая бешенный темп современной жизни, сейчас применяются рекламные технологии, которые используют последние достижения в области науки, начиная от проектирования, заканчивая изготовлением и размещением.

Суммарный объем рекламы в средствах ее распространения за вычетом НДС составил свыше 160 млрд рублей, что на 17% больше, чем в соответствующем периоде прошлого года.

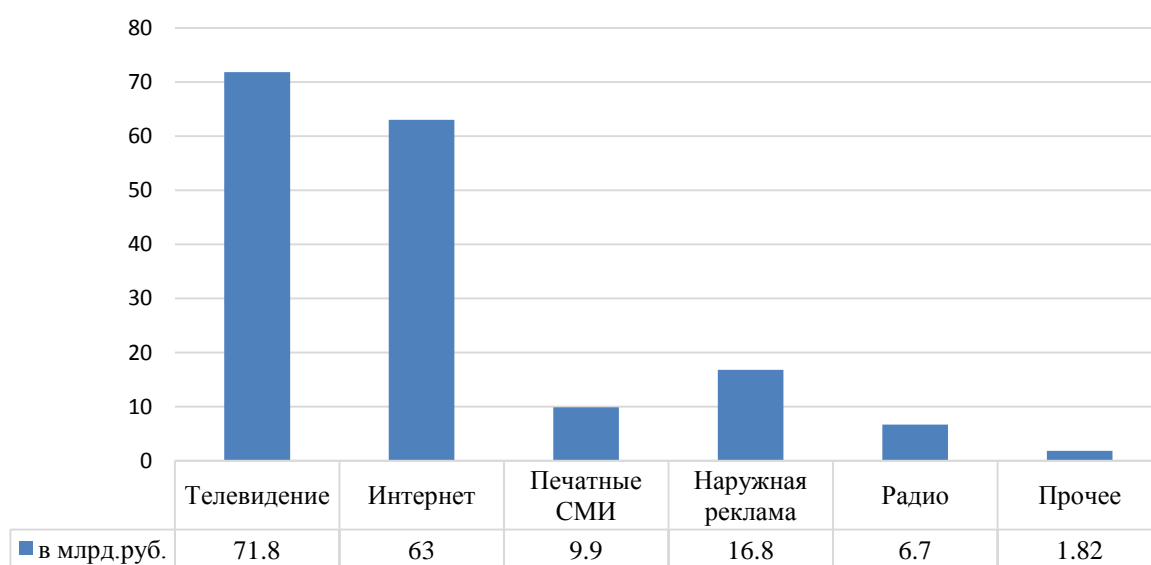


Рисунок 1.5 - Объем российского рынка рекламы по сегментам в 1-м полугодии 2016 г

Рабочая группа по оценке объемов региональных рекламных рынков в составе Комиссии экспертов АКАР провела оценку объемов крупнейших региональных рынков за 1 полугодие 2016 года (рисунок 1.7). В экспертизу включены четыре «традиционных» медиасегмента: телевидение, радио, пресса и наружная реклама. Итоги подведены по 13-ти крупнейшим городам-миллионникам за исключением Москвы.

Таблица 1.7 - Объем региональной рекламы в средствах ее распространения в крупнейших городах в 1 полугодии 2016 года (без учета московского регионального рекламного рынка), млн руб.

Регион	ТВ	радио	пресса	наружная реклама	итого по 4 медиа сегментам
Волгоград	93	43	25	153	314
Екатеринбург	383	128	122	388	1 021
Казань	248	96	201	307	853
Красноярск	183	86	68	275	612
Нижний Новгород	283	103	117	230	733
Новосибирск	324	109	160	407	999
Омск	163	56	50	202	471
Пермь	212	64	77	169	521
Ростов-на-Дону	181	77	30	221	510
Самара	258	74	96	225	652
Санкт-Петербург	1 570	503	537	1 464	4 073
Уфа	184	67	47	268	566
Челябинск	198	73	73	273	617
Итого по 13 городам	4 280	1 479	1 601	4 582	11 942

Суммарный объем региональных рекламных бюджетов в рассматриваемых городах составил за оцениваемый период составил почти 12 млрд рублей за вычетом НДС. Это на 2% больше, чем за аналогичный период

прошлого года. По отдельным городам динамика варьируется в широком диапазоне от -14% до +8%, можем проследить тенденцию в таблице 1.8[9].

Таблица 1.8 - Доля медиасегментов на отдельных региональных рынках крупнейших городов в 1-м полугодии 2016 года, %.

Регион	ТВ	Радио	Пресса	Наружная реклама	Итого по 4 медиа сегментам
Волгоград	11	0	-46	-18	-12
Екатеринбург	16	25	-34	-2	1
Казань	6	2	-5	7	3
Красноярск	2	3	-27	7	0
Нижний Новгород	20	1	-15	1	4
Новосибирск	15	4	-10	2	4
Омск	8	-10	-22	-19	-11
Пермь	17	-11	-15	-5	0
Ростов-на-Дону	8	-10	-66	-13	-14
Самара	13	3	-23	25	8
Санкт-Петербург	19	15	-9	1	7
Уфа	4	2	-20	3	1
Челябинск	4	-3	-13	-4	-3
Итого по 13 городам	14	6	-18	-1	2

Таким образом, подводя итог, можно сказать в 2016 г. рынок рекламы России вырос на 11% до 360 млрд руб. Это самый большой объем рынка за всю историю рекламного рынка в России в текущих ценах и рублях

Самые большие темпы роста показал сегмент интернета, расходы рекламодателей на продвижение в сети в прошлом году выросли на 21% до 136 млрд руб. Доля интернет-рекламы на рекламном рынке составила 38% в 2016 году[10].

Расходы на рекламу на ТВ выросли на 9% до 150,8 млрд руб. Доля ТВ-рекламы составила 42%.

Рынок сегмента Out of home (сюда включена наружная реклама, транзитная реклама и реклама в кинотеатрах) в прошлом году вырос на 6% до 38,34 млрд руб. Рынок наружной рекламы в прошлом году вырос на 8% до 31,4 млрд руб., транзитной рекламы в прошлом году упал на 11% до 3,59 млрд руб. Рынок индоррекламы, разрешающей рекламу внутри помещений, вырос на 5% до 2,31 млрд руб., рынок рекламы в кинотеатрах вырос на 11% до 1 млрд руб/

1.2 Анализ особенностей развития предприятий, работающих на рынке рекламных услуг

Рынок рекламы представляет собой сферу товарного обмена, где в качестве товара выступают рекламные материалы и рекламные услуги. Он развивается в соответствии с экономическим законом спроса и предложения. По определению А.П. Кузякина и М.А. Семичева, рынок рекламных услуг представляет собой совокупность потребителей рекламных услуг, предоставляемых рекламными агентствами и другими их производителями[11].

Функции рынка рекламных услуг несколько шире функций самой рекламы и, на наш взгляд, заключаются в следующем:

- стимулирование оборота товаров и услуг, снижение расходов на их сбыт;
- финансирование средств массовой информации;
- увеличение знаний потребителей о качествах, характеристиках, способах применения товаров, развитии технологий и разработке новых товаров, что позволяет осуществлять свободный выбор;
- развитие промышленности;
- обеспечение занятости и стимулирования развития рынка труда;
- пополнение госбюджета, что позволяет осуществлять дотации в другие

сферы, например, образование и культуру;

- стимулирование развития межрегиональных и международных связей;
- формирование общественного мнения и поведения через социальную рекламу, пропагандирующую здоровый образ жизни, охрану окружающей среды и другие общественные ценности[12].

В целом роль рынка рекламных услуг в экономической и общественной жизни представлена на рис. 1.5, на котором также указаны основные сферы воздействия рынка рекламных услуг/

Рынок рекламы имеет свою специфическую инфраструктуру, которая включает различные виды рекламы, средства распространения рекламы, рекламодателей, рекламные агентства, а также ведомства и структуры, занимающиеся регулированием и саморегулированием рекламной деятельности.

Структура рынка рекламы постоянно меняется под влиянием перемен на конкретных товарных рынках и тенденций общей конъюнктуры внутрихозяйственного рынка России[13]. Причем структурные и количественные изменения могут распространяться как на участников рыночного процесса, на виды и средства распространения рекламной информации, так и на систему организации и регулирования рекламной деятельности, отдельные элементы рекламного рынка (рисунок 1.5).

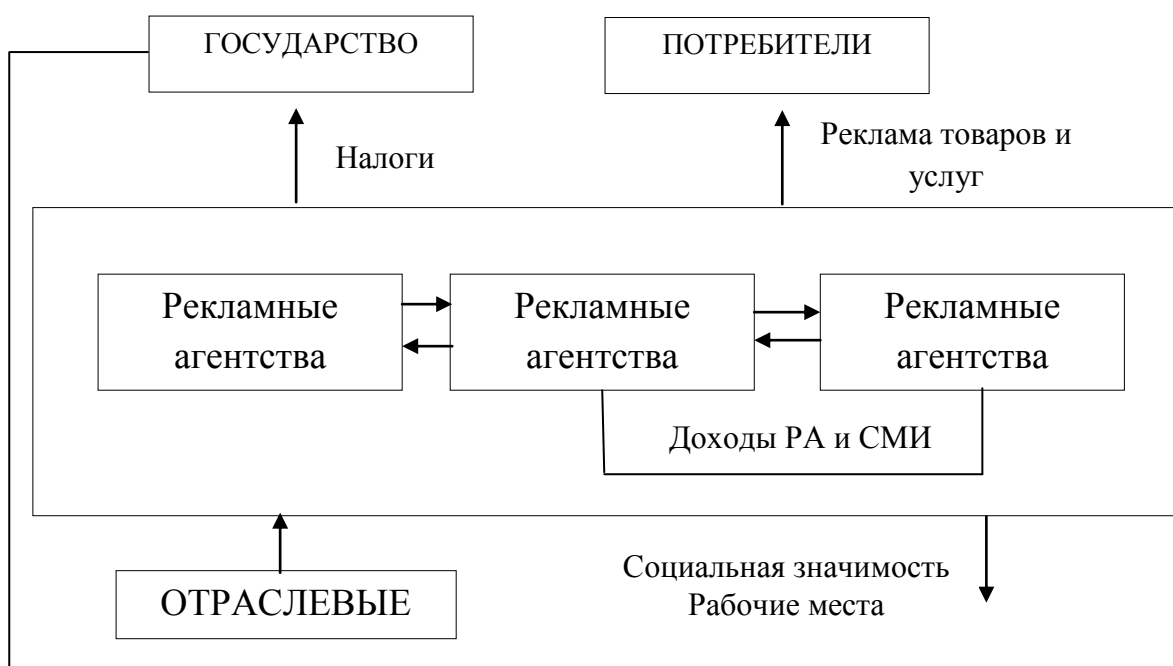


Рисунок 1.5 - Роль рынка рекламных услуг в экономике и общественной жизни

При организации рекламной деятельности соответствующая служба предприятия может опираться на собственное рекламное подразделение, поддерживая в той или иной степени сотрудничество с рекламными агентствами.

По определению А.А. Оганесян, «...рекламное агентство - организация, которая объединяет в единое деловое предприятие людей, обладающих специальными знаниями и умениями, хорошо осведомленных обо всех сторонах маркетинга и поведения потребителей». Рекламное агентство представляет собой независимую фирму, специализирующуюся на выполнении различных рекламных функций, делая это от имени своих клиентов-рекламодателей и за их счет[14].

Обычно выделяют три функции, которые должно выполнять рекламное агентство:

- 1) создание рекламного продукта,
- 2) консультирование в области рекламы,
- 3) посредничество между рекламодателем и СМИ или исследовательскими центрами.

Далее необходимо дать определение рынка рекламных услуг. В публикациях и литературе по рекламной деятельности понятие «рынок рекламных услуг» встречается часто, однако ему не дается определение.

Т.К. Серегина и Л.М. Титкова дают следующее определение: «Под рынком рекламных услуг следует понимать совокупность специализированных рекламных агентств и рекламных служб, имеющих в промышленности, торговле, средствах массовой информации, внешнеэкономическом комплексе страны». Однако это определение недостаточно раскрывает суть самого

понятия «рынок». Для того чтобы делать адекватные выводы относительно понятия «рынок рекламных услуг», необходимо прежде дать определение рынку как таковому[15].

Под рынком рекламных услуг следует понимать особый механизм, опосредствующий отношения по поводу купли-продажи рекламных услуг. Следовательно, рынок рекламы представляет собой сферу товарного обмена, где в качестве товара выступают рекламные материалы и рекламные услуги. Рынок рекламных услуг и отношения между его субъектами представлены на рис. 1.6. Произведенная в результате взаимодействия этих участников продукция - реклама выступает на рынке рекламных услуг в качестве товара.

Вопреки традиционному представлению «посредничества» как определенного вида услуги по сведению производителей с потребителями с целью получения вознаграждения, В.М. Пурлик определяет посредничество, «как инфраструктурную деятельность в виде совокупности услуг контрагентам поставки с целью обеспечения объективно необходимого или более эффективного движения товаров из пунктов их непосредственного производства в пункты потребления в соответствии с возникающей в этих товарах потребностью».

Особенностью рекламного рынка является то, что посредниками предлагаются услуги, которые должны в полной мере удовлетворить не только рекламоателя, но и ее потребителя, который непосредственно в заказе и оплате рекламной услуги не участвует.

Важной чертой рынка рекламных услуг является то, что этот рынок не самодостаточен, так как приобретение рекламных услуг является не конечной, а лишь промежуточной целью рекламоателя. Рекламные услуги приобретаются им не для собственного пользования, а превращаются в рекламный продукт, который сбывается затем потребителю рекламы - главному действующему лицу всей этой сложной рыночной ситуации.

Конечными потребителями рекламы выступают юридические или физические лица, до сведения которых доводится реклама. Вследствие эффективного воздействия рекламы потребители могут совершать действия, которые сводятся к тому, что они сами выступают покупателями рекламируемого товара у рекламодателя. В этой связи можно утверждать о прямой зависимости рынка рекламных услуг, который опосредуется деньгами, от рынка рекламных воздействий. Изменения в сфере рекламного воздействия вызывают ответную реакцию на рынке рекламных услуг. Если потребитель не готов воспринимать рекламу, не доверяет рекламе или СМИ, это скажется на рынке рекламных услуг[16].

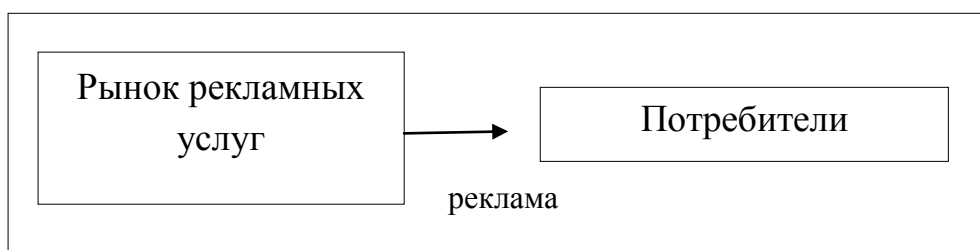


Рисунок 1.7 - Взаимодействие рынков рекламных услуг и рекламных воздействий

Так же стоит выделить ещё одного участника рынка, хотя его нельзя отнести ни к основным, ни к второстепенным участникам рекламного рынка. Таким субъектом выступает государство. Свобода предпринимательства и коммерческой деятельности всё равно подразумевает контроль государства, установление правовых нормативов деятельности, арбитраж и разрешение спорных вопросов.

Между основными субъектами рекламного рынка существует тесная экономическая взаимосвязь, которая является основой рекламного процесса.

Для функционирующего рынка рекламы характерен баланс между предложением и спросом. Но для роста и развития рекламного рынка более полезен будет такое соотношение, когда предложение по рекламным услугам немного превышает спрос по ним. Тем самым происходит саморегуляция

внутри рекламного рынка. Производители вынуждены профессионально совершенствоваться, повышать уровень креативности, при этом существует необходимость понижать производственные издержки и регулировать стоимость своих услуг[17]. В результате конкуренции происходит процесс вытеснения с рынка рекламных услуг рекламопроизводителей, которые не отвечают качественным и стоимостным характеристикам.

На уровень конкурентоспособности рекламных услуг значительное влияние оказывают такие факторы рынка, как степень удовлетворения спроса на конкретные рекламные услуги, емкость отдельных сегментов рынка, наличие и количество конкурентов, ценовая политика.

В определенном соотношении спроса и предложения проявляется конъюнктура рынка, которая складывается и изменяется под воздействием многочисленных факторов, включая масштабы и структуру рынка[18].

Наиболее конкурентоспособными, как правило, оказываются товары и услуги, появившиеся впервые, не имеющие себе аналогов в удовлетворении уже существующих потребностей. Но также они могут искусственно создавать и развивать новую потребность у потребителей, тем самым гарантируя себе востребованность на рынке. Как правило, подобные примеры можно найти в сфере товаров и услуг для имиджа, отражения социально статуса, личной привлекательности потребителя.

Таким образом, в процессе обращения рекламных услуг участвует множество различных экономических субъектов: выполняемые ими разнообразные работы и услуги разорваны в пространстве и времени и каждый из экономических субъектов преследует свои собственные экономические интересы[19].

Подводя итог по первой главе исследования, можно сформировать следующие выводы:

1) В 2016 г. рынок рекламы России вырос на 11% до 360 млрд руб. Это самый большой объем рынка за всю историю рекламного рынка в России в текущих ценах и рублях.

Самые большие темпы роста показал сегмент интернета, расходы рекламодателей на продвижение в сети в прошлом году выросли на 21% до 136 млрд руб. Доля интернет-рекламы на рекламном рынке составила 38% в 2016 году.

Расходы на рекламу на ТВ выросли на 9% до 150,8 млрд руб. Доля ТВ-рекламы составила 42%.

Рынок сегмента Out of home (сюда включена наружная реклама, транзитная реклама и реклама в кинотеатрах) в прошлом году вырос на 6% до 38,34 млрд руб. Рынок наружной рекламы в прошлом году вырос на 8% до 31,4 млрд руб., транзитной рекламы в прошлом году упал на 11% до 3,59 млрд руб. Рынок индоррекламы, разрешающей рекламу внутри помещений, вырос на 5% до 2,31 млрд руб., рынок рекламы в кинотеатрах вырос на 11% до 1 млрд руб.

2) В процессе обращения рекламных услуг участвует множество различных экономических субъектов: выполняемые ими разнообразные работы и услуги разорваны в пространстве и времени и каждый из экономических субъектов преследует свои собственные экономические интересы.

3) Наиболее важной представляется проблема повышения эффективности рекламопроизводителей.

Во-первых, эволюционному развитию рекламного бизнеса в России объективно «мешает» общая экономическая ситуация, которая характеризуется умеренными темпами прироста отечественного производства и невысокой покупательной способностью части российского населения[20].

Во-вторых, несмотря на предпринятые попытки усовершенствования отечественного налогового законодательства, доля расходов на рекламу, относимых на себестоимость продукции, все еще остается крайне низкой (1,5%) что также ограничивает возможности рекламы по продвижению товаров и

услуг на внутреннем рынке. Это самым непосредственным образом отражается и на качестве рекламной продукции.

В-третьих, на поступательное развитие рекламного бизнеса в РФ существенно влияет «кадровый вопрос».

В-четвертых, остается весьма невысоким общий уровень технологического оснащения рекламного процесса и технического исполнения рекламной продукции.

2 Обоснование необходимости совершенствования системы мотивации персонала рекламного агентства «FullSize»

2.1 Позиционирование предприятия «FullSize» на рынке рекламных услуг

Общество с ограниченной ответственностью «FullSize» — это рекламная компания, предлагающая целый спектр услуг по разработке интернет проектов и десктоп-приложений, включающей в себя веб-дизайн, программирование и раскрутку.

Агентство «FullSize» охватывает весь спектр услуг современной BTL-рекламы:

- Sales promotion, который представляет собой комплекс мероприятий, нацеленных на стимулирование потребительского спроса, ускорение процессов продвижения и реализации товара на рынке. Sales promotion включает два направления:

- 1) consumer promotion - стимулирование сбыта с помощью воздействия на покупателя (игры, лотереи, конкурсы, розыгрыши, дегустации, демонстрации товаров, сэмплинг)

- 2) trade promotion - стимулирование сбыта с помощью воздействия на товаропроводящую сеть (мотивационные программы для продавцов, работа по оформлению мест продаж, мерчендайзинг)

- Событийный маркетинг (Event Marketing) - мероприятия, направленные на продвижение торговых марок, услуг и компаний с помощью ярких и запоминающихся событий (презентация, церемония открытия, фестиваль,

ярмарка, праздник, встреча, круглый стол, конференция, семинар, день открытых дверей, экскурсия по предприятию)

Главный принцип работы ООО «FullSize» - это индивидуальный, творческий подход к каждому клиенту вне зависимости от сложности проекта и бюджета. Менеджеры компании выслушают все пожелания клиентов и внесут, если это необходимо, свои корректировки. На рисунке 2.1 представлены преимущества рассматриваемого рекламного агентства.



Рисунок 2.1 - Преимущества компании

Рассмотрим организационную структуру управления на предприятии (рисунок 2.2).

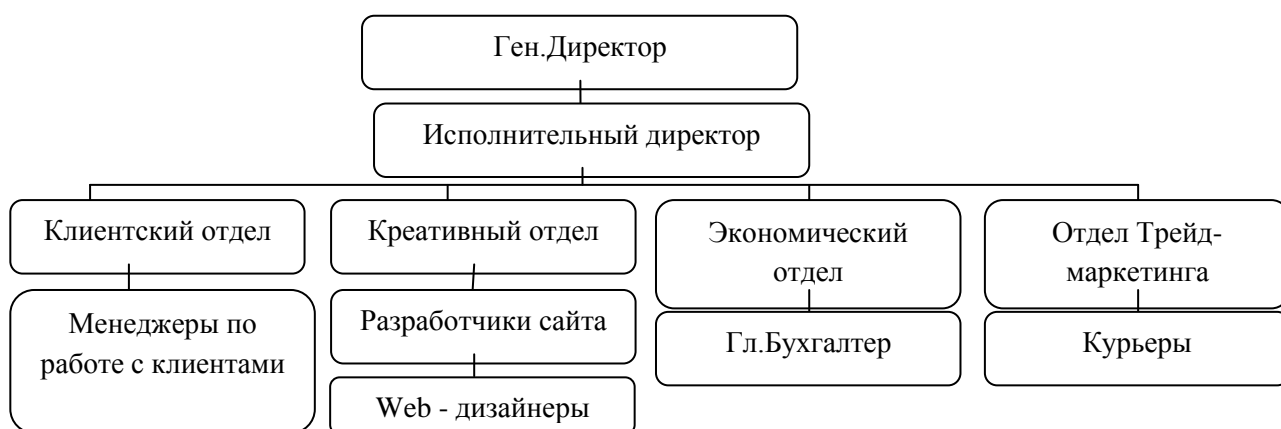


Рисунок 2.2 - Организационная структура ООО «FullSize»

Высшим органом управления ООО «FullSize» является собрание участников.

Директор организации является единоначальным руководителем организации. В обязанности директора, как руководителя, входят:

- создание необходимых условий для эффективной работы организации;
- подбор и отбор персонала, руководство кадровой политикой в организации;
- общее руководство работой организации;
- представительские функции при деловых встречах и решении организационных вопросах, связь с общественностью.

Преимущество организационной структуры ООО «FullSize»:

- повышение обоснованности команд управления линейного руководителя (за счет привлечения советников);
- принципы единоначалия;
- полная ответственность руководителя за принимаемые решения;
- более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала;
- освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов;
- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;
- оперативность в решении нестандартных ситуациях;
- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей;
- получение непротиворечивых заданий и распоряжений;
- полная персональная ответственность за результаты работы.

Недостатками организационной структуры ООО «FullSize» является:

- увеличение сроков разработки и принятия управленческих решений;
- затруднение процессов разработки и принятия управленческих решений;
- недостаточность ответственности, так как готовящий решение, не участвует в его осуществлении;

Анализ закрепления должностных функций за сотрудниками предприятия показывает, что на данном предприятии имеет место элементы рациональной структуры, отсутствует дублирование функций, и каждый сотрудник выполняет закрепленные за ним виды работ.

Основными экономическими рычагами, используемыми ООО «FullSize» в процессе формирования и реализации стратегии продвижения, являются: цены, налоги, тарифы, платежи и другие регуляторы экономического развития.

Гибкое регулирование ценами позволяет ООО «FullSize» выстраивать ассортиментную и ценовую политику в соответствии со спросом потребителя и экономическими возможностями ООО «FullSize».

Для составления портрета потребителей ООО «FullSize» был проведен опрос, цель которого, изучить клиентские предпочтения, как средство расширения спектра оказываемых услуг.

Для проведения опроса была разработана анкета (приложение А), позволяющая достичь поставленной цели и решить задачи данного мероприятия. Опрашиваемые были постоянные клиенты компании. Было определено и задействовано 50 респондентов. Результаты анкетирования показаны на рисунке 2.3.

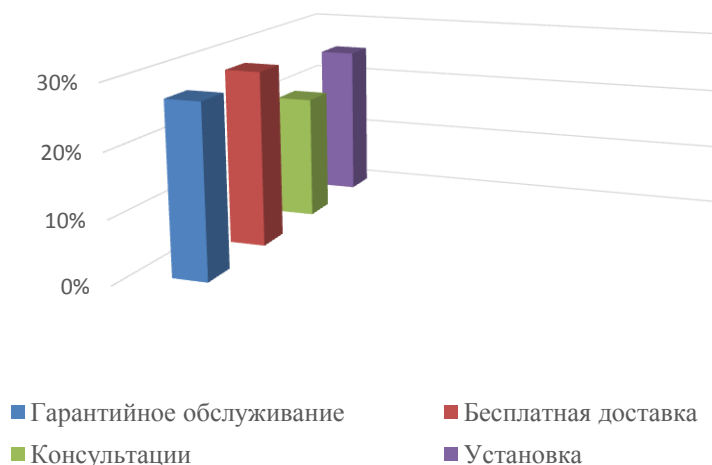


Рисунок 2.3 - Оценка обслуживания ООО «FullSize»

Как видно из рисунка 2.3, 28% привлекает бесплатная доставка модулей, 27% привлекает гарантийное обслуживание. Также важным считают 25% установку модулей, которая создает затруднения.

Необходимо также отметить, что 20% респондентов считают, что очень важным является проведение консультаций, позволяющих выбрать оптимальный рекламный стенд.

Для оценки ценовой политики проводился опрос постоянных клиентов ООО «FullSize». Было опрошено 50 респондентов ООО «FullSize» в возрасте от 20 до 65 лет.

Оценка проводилась по трехбалльной шкале со следующей градацией: высокий уровень, средний, и низкий. Результаты ответов на эти вопросы сведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Результаты ответов постоянных клиентов ООО «FullSize»

Оцениваемый параметр		Количество ответов %		
		Высокий	Средний	Низкий
Уровень качества	оказываемых услуг	81,1	18,9	-
Уровень удовлетворительности ассортимента		18,1	81,9	-

Уровень цен	35,8	64,2	-
Уровень работы персонала	90,6	9,4	-
ООО «FullSize»			

Анализ таблицы 2.1 показывает, что ни один из оцениваемых факторов не получил негативной оценки («низкий уровень»).

Удовлетворительную оценку, соответствующую в анкете уровню «средний» получили такие факторы как уровень удовлетворенности ассортимента (81,9%), уровень цен (35,8%) и общий уровень оказания услуг (26,4%).

Отметим, что большинство респондентов оценили общий уровень оказания услуг в ООО «FullSize» как достаточно высокий – 73,6%. Уровень качества услуг ООО «FullSize» большинство клиентов оценивают, как «высокий» - 81,1%.

Так же высокую оценку получил уровень работы персонала: оценку «высокий» поставили 90,6% респондентов. Уровень цен в ООО «FullSize» был оценен большинством клиентов как «средний» - 64,2%, и даже «высокий» уровень цен воспринимается большинством клиентов как соответствующий качеству.

Как и на любую другую организацию, на деятельность ООО «FullSize» оказывают конкуренты.

Проведем анализ конкурентов, существующих на данном сегменте рынка и факторы конкурентоспособности продукции и услуг ООО «FullSize» (рисунок 2.2).

Таблица 2.2 - Критерии (признаки) конкурентоспособности ООО «FullSize»

Критерии	ООО «FullSize»	Конкуренты	
		ООО «Аляска»	ООО «Продвижение»
1	2	3	4

Качество	Качество отвечает предъявляемым требованиям, ТУ.	Качество отвечает предъявляемым требованиям, ТУ. Началась работа по внедрению системы качества ИСО 9001	Качество отвечает предъявляемым требованиям, ТУ.
Уровень цены	Средняя	Выше средней	Выше средней

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4
Исключительность	Используются высококачественные материалы отечественных и иностранных производителей, внедряются новые технологии	Используются высококачественные материалы отечественных и иностранных производителей	Используются качественные материалы отечественных производителей
Репутация фирмы	Известная, постоянные клиенты	Известная, постоянные клиенты	Известная, постоянные клиенты

Анализ показателей деятельности, целей и стратегий конкурентов – важнейший этап проведения исследования конкуренции на рынке. Без углубленного анализа особенностей и характера стратегий наиболее крупных конкурирующих фирм невозможно оценить их действия на рынке сбыта. Прогноз поведения конкурентов строится на основе учета следующих факторов: размеров, темпов роста и прибыльности предприятий конкурентов; мотивов и целей сбытовой политики и др. На базе анализа факторов формируются выводы о сильных и слабых сторонах стратегии конкурентов. Данные, полученные при анализе, занесем в таблицу 2.3. Анализ проводился методом экспертной оценки.

Таблица 2.3 - Показатели конкурентов ООО «FullSize»

Критерий конкурента	Характеристика и оценка фактического состояния по 10 бальной шкале		
	Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3
	ООО «FullSize»	ООО «Аляска»	ООО «Продвижение»
1	2	3	4

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4
1. Использование конкурентом методов конкурентной борьбы	6	3	4
2. Доля рынка	4	4	2
3. Перспективы развития	8	4	7
4. Местонахождение	3	3	3
5. Производственные возможности	8	3	4
6. Цены, ценовая политика, качество	9	6	2
7. Финансовое состояние	2	5	6
8. Доля собственного капитала	2	8	7
9. Реклама	3	6	6
Итого	45	42	41

Таким образом, при сравнительном анализе конкурентных преимуществ ООО «FullSize» и фирм - конкурентов можно сделать вывод, что основным конкурентом ООО «FullSize» является ООО «Аляска». Запас конкурентных преимуществ ООО «FullSize»: 45 баллов против 42 и 41. ООО «FullSize» имеет достаточное количество потребителей, что позволяет предполагать стабильность позиций предприятия на рынке. Вместе с тем, спрос на продукцию предприятия стабилен, низкоэластичен по цене и имеет некоторый потенциал роста.

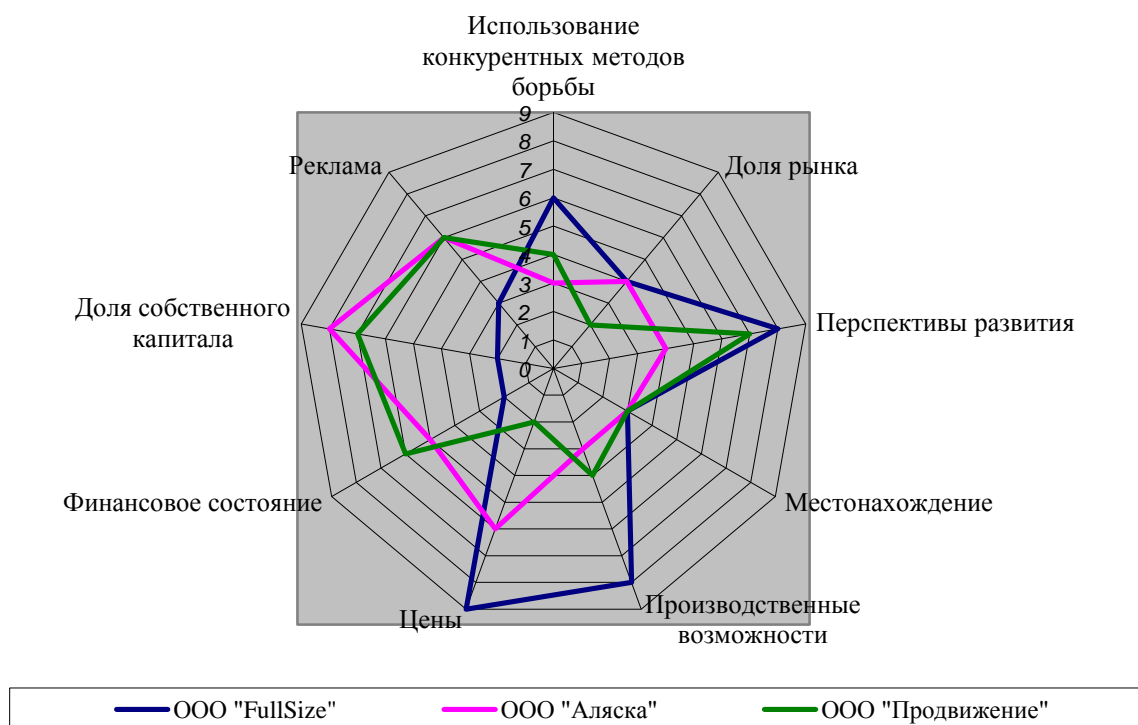


Рисунок 2.3 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «FullSize»

Подводя итог, можно сделать следующие выводы.

Конкурентный анализ показал, что для повышения своей конкурентоспособности ООО «FullSize» необходимо расширять спектр оказываемых услуг и тем самым наращивать свои доходы.

Выполненный анализ также указывает, что рекламный рынок относится к рынкам монополистической конкуренции, который характеризуется большим количеством компаний, действующих на основании дифференциации ассортимента услуг по предоставлению рекламы. Данному типу рынка соответствует как ценовая, так и неценовая конкуренция.

2.2 Анализ и оценка эффективности управления системой мотивации персонала агентства

Основной акцент в организации ООО «FullSize», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее

средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Ежемесячным стимулированием является:

- базовая часть (оклад);
- переменная часть;
- % от личных продаж;
- сезонная премия.

Сотрудникам, проработавшим в компании более 3-ех лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы – 1500 руб.

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев.

Отпуск без сохранения заработной платы дается в исключительных случаях:

- собственная свадьба – 2 дня по служебной записке,
- смерть близких – 2 дня по служебной записке,
- справка вызов на сессию – расписание занятий, служебная записка.

Существующее моральное стимулирование в организации носит отрицательный характер и проявляется через порицание, критику, изменение тона беседы, типа фраз, громкости голоса[21].

Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Списочная численность сотрудников на 1 января 2017 года составила 12 человек. Рассмотрим подробнее численность персонала в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Численность персонала ООО «FullSize» с 2014-2016 годы, человек

Категория персонала	Численность		%	Численность		%	Численность		%
	2014 год			2015 год			2016 год		
	факт	штат		факт	штат		факт	штат	
Всего в том числе:	14	15	93,3	12	14	85,7	12	13	92,3
руководители	2	2	100,0	2	2	100,0	2	2	100,0
-менеджеры	6	6	100,0	6	8	75,0	6	7	85,7
Обслуживающий персонал	6	7	85,7	4	6	66,7	4	5	80,0

Данные на таблице 2.4 показывают, что на ООО «FullSize» структура персонала за период с 2014-2016 года изменилась значительно. Наблюдается тенденция к общему снижению численности персонала. Впервые снижение было зафиксировано в 2015 году. Фактическая численность персонала снизилась на 2 человека. В середине года было изменено штатное расписание, с целью оптимизировать работу персонала и сократить расходы. Количество менеджеров в 2015 году осталось на прежнем уровне. Категория обслуживающий персонал была сокращена на 2 человека.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом общая численность персонала не изменилась. В целом, с 2014 ООО «FullSize» сократило 2 рабочих места. Уровень обеспеченности составляет 92,3 %, что на 1,0 % ниже, чем в 2014 году.

Процент обеспеченности руководителями, менеджерами и другими основными сотрудниками за 2014- 2016 года представлен на рисунке 2.4.

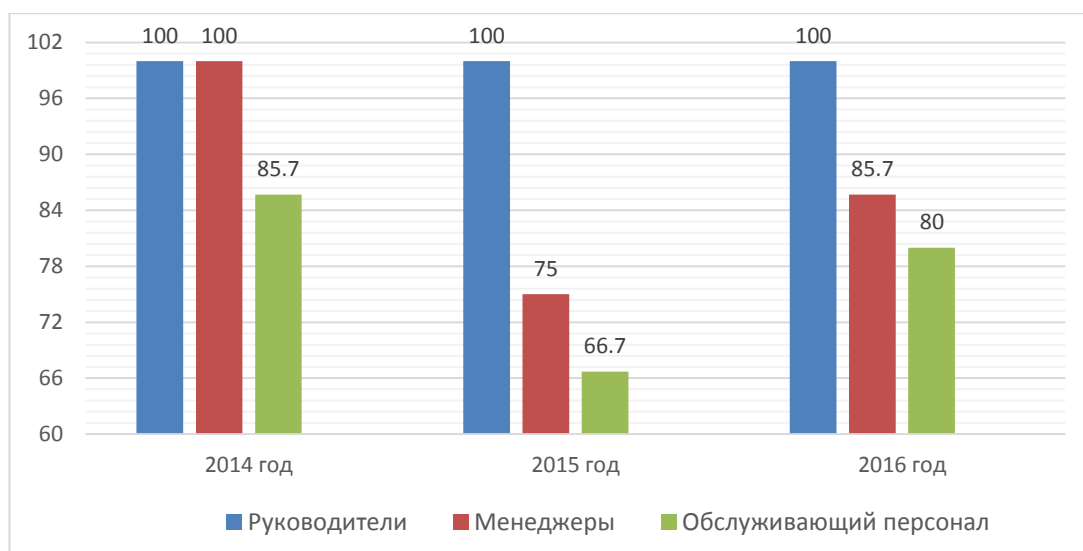


Рисунок 2.4 - Анализ удовлетворенности персонала заработной платой в 2014-2016

Как видно из рисунка 2.4, процент обеспеченности персоналом за три года достиг уровня 100 % только в категории руководители в сравниваемом году и в отчетном. Другие категории персонала в 2016 году так и не достигли 100 %. Уровень обеспеченности обслуживающего персонала составил 80,0%.

Социальная структура трудового коллектива ООО «FullSize» выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению. В таблице 2.5 можно найти закономерность к омоложению персонала.

Таблица 2.5 - Ряд распределения по возрастным группам работников ООО «FullSize»

Показатель	Численность рабочих на 01.01.2015		Численность рабочих на 01.01.2016		Численность рабочих на 01.01.2017	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
До 25 лет	-	-	-	-	-	-
25-35 лет	7	50,0	8	66,6	8	66,6

Окончание таблицы 2.5

35-45 лет	5	35,7	2	16,7	3	25,0
После 45 лет	2	14,3	2	16,7	1	8,4
Итого	14	100	12	100	12	100

Не смотря на общее снижение количество сотрудников, рост произошел в категории «от 25 до 35 лет» на 2 человека, удельный вес в общем составе на 2016 год 66,6 %. В других категориях происходит заметное снижение. В категории «от 35 до 45 лет» снизилось количество на 2 человека или на 40,0%. Интересное наблюдение можно найти в группе «после 45 лет». По социальному положению этот персонал считается людьми предпенсионного возраста и найти работу со временем для них становится гораздо сложнее. Показатель снизился на 1 человека или на 50,0 % за исследуемый период. Отток данной категории произошел в 2016 году.

Наглядное рассмотрение возрастной структуры представлено на рисунке 2.5.

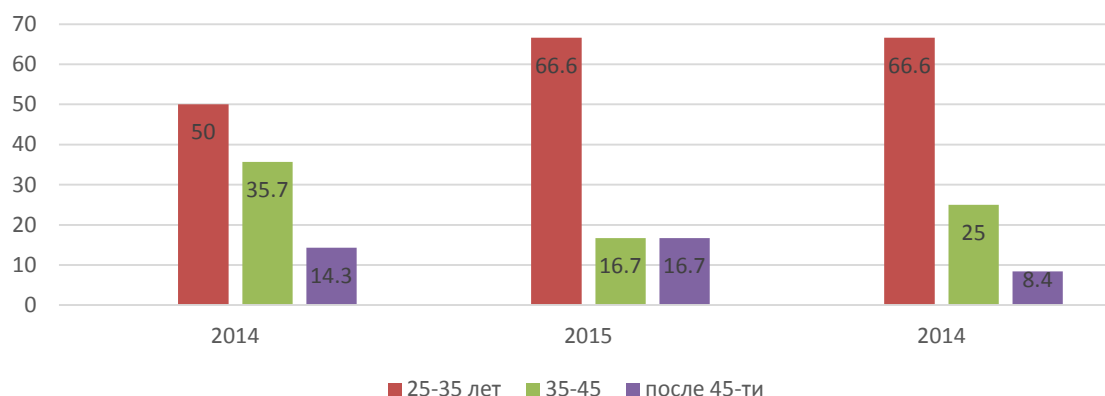


Рисунок 2.5 - Удельный вес сотрудников по возрастным группам

На рисунке 2.5 видно, что молодое поколение работников со временем увеличилось на 14,3 % от общего количества персонала и составило 8 сотрудников. Связано это с новым притоком молодых кадров. С одной стороны, это несет положительный результат. Молодые специалисты амбициозны, в большей степени готовы применять инновационные и

нестандартные пути решения. Но отрицательные стороны — это отсутствие опыта у таких сотрудников. Их знания основаны не на годах практики, а на тех знаниях, которые были предоставлены в учебных заведениях.

Следующий показатель - уровень образования сотрудников ООО «FullSize». Не гласной политикой ООО «FullSize» принято использовать только кадры, которые получили образование выше общего, т.е. обучались в колледжах, техникумах, институтах и так далее. Исключение возможно только для соискателей, которые на данный момент обучаются в институте. Такие будущие специалисты могут занимать низшие должности.

Таблица 2.6 - Ряд распределения по образованию

Образование	2014		2015		2016	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее общее	2	14,3	1	8,3	-	-
Среднее профессиональное	1	7,1	1	8,3	1	8,3
Высшее	11	78,6	10	83,4	11	91,7
ИТОГО:	14	100	12	100	12	100

Как видно из таблицы 2.6 данные показатели наиболее стабильны. Преимущественно в ООО «FullSize» работают специалисты, имеющие высшее образование их доля составляет 91,7%. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности возросла, но не значительно, на 13,1 %. Не «профессионалов» в отчётный период стало меньше, в 2016 их доля сократилась до 0, а в 2014 году – 14,3%. Связанно это, с внешними факторами. Все больше специалистов стремится к получению высшего образования.

На данный момент 1 человек обучается для повышения своего уровня образования.

Изучая кадровый потенциал предприятия и его работников, нельзя упустить из внимания такой показатель как трудовой стаж работников на данном предприятии. Этот показатель говорит о стабильности работы, как целом организации, так и службы управления персоналом. Высокий процент

лиц, отработавших в ООО «FullSize» более года скажет, что условия труда соответствуют ожиданиям работников. А также, обратим внимание на классификацию персонала по стажу работы, данные представим в виде таблицы 2.7.

Таблица 2.7 - Классификация персонала по стажу работы в ООО «FullSize»

Стаж работы	На 1 января 2017 г.	%
до 1 года	1	8,4
от 1 до 3 лет	4	33,3
От 3 до 5 лет	4	33,3
Более 5 лет	3	25,0
ИТОГО:	12	100,00

Из таблицы 2.7 видно, что, основную долю работников составляют лица, проработавшие в ООО «FullSize» от года до 5 лет – 33,3 %. Другие категории не значительны. Доля сотрудников, проработавших до 1 года составляет 8,4 % от общего числа работников. Сотрудники, проработавшие более 5 лет составляют 25,0 % от общего числа.

На изменение качественной характеристики персонала происходят за счет движение рабочей силы. В таблице 2.8 представлены основные показатели движения рабочей силы, это:

1. коэффициент оборота по приему персонала
2. коэффициент оборота по выбытию;
3. коэффициент общего оборота персонала;
4. коэффициент текучести кадров;
5. коэффициент постоянства состава персонала[22].

Движение рабочей силы в динамике представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ показателей движения и постоянства кадров ООО «FullSize»

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютный прирост	отношение к 2016 г. 2014 г., %
Состояло работников на начало периода, чел.	17	14	12	-5	70,6
Принято, чел.	1	1	1	-	-
Выбыло, чел., в т.ч.:	4	3	1	-3	25,0
- по собственному желанию	2	1	1	-1	50,0
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
- по сокращению штатов	2	1	1	-1	50,0
Численность на конец периода, чел.	14	12	12	-2	85,7
Среднесписочная численность, чел.	12	11	11	-1	91,7
Коэффициент оборота по приёму, стр.2:стр.8	0,08	0,09	0,09	0,01	112,5
Коэффициент оборота по выбытию, стр.3:стр.8	0,33	0,27	0,09	-0,24	27,3
Коэффициент общего оборота, (стр.2+стр.3):стр.8	0,42	0,36	0,18	-0,24	42,9
Коэффициент текучести кадров, (стр.4+стр.5):стр.8	0,17	0,09	0,09	-0,08	52,9
Коэффициент постоянства кадров, (стр.1-стр.3)/стр.8	1,1	1,0	1,0		90,9-0,1

Как представлено в таблице 2.8, если сравнивать 2014 и 2016 года, положение ООО «FullSize» печальное. Количество выбывшего персонала с каждым годом возрастает. В 2014 году это 4 человека, а в 2016 году за тот же период 1 человек. Но если сравнивать показатель 2015 года, то заметно уменьшение числа выбывших и в количественном показателе - на 2 человека.

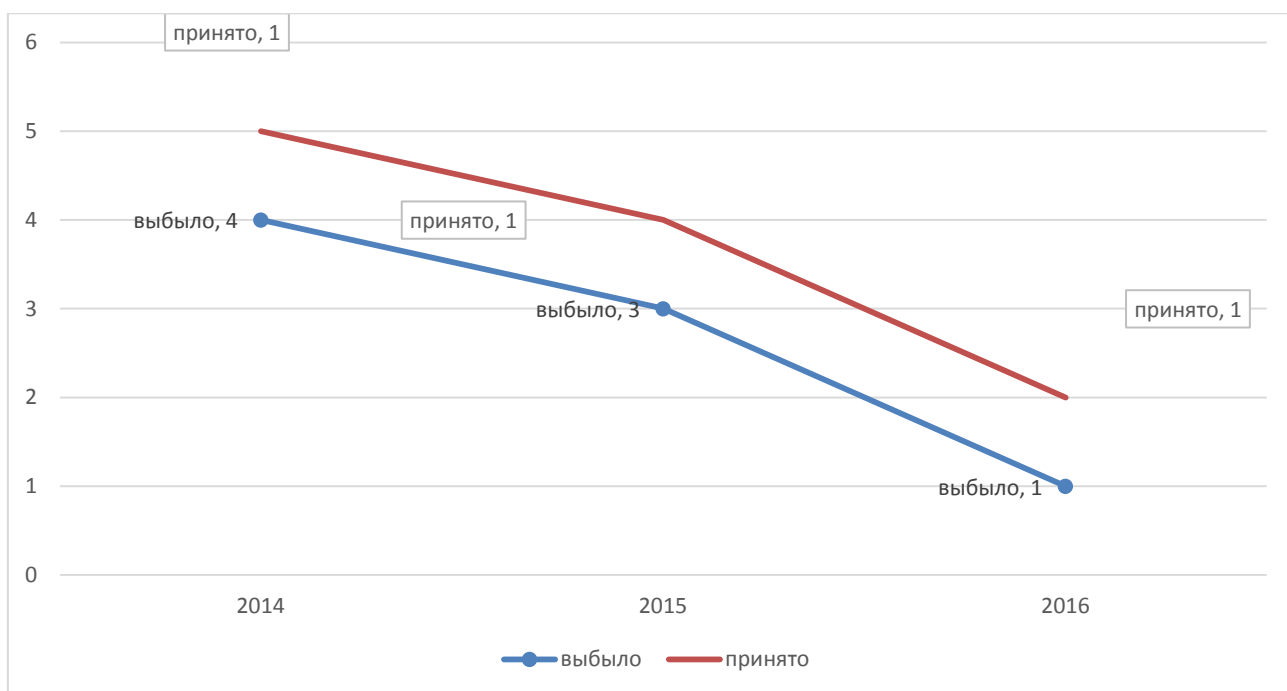


Рисунок 2.6 - Динамика движения персонала, чел

Далее необходимо представить показатели производительности труда. Производительность персонала ООО «FullSize» за 2014 – 2016 гг. представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Динамика основных показателей по труду в ООО «FullSize» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Объем производства, тыс. руб.	19266	19484	19733	218	249	101,1	101,3

Окончание таблицы 2.9

Численность персонала всего, чел.	14	12	12	-2	-	85,7	-
Производительность труда, тыс. руб./чел	1376,1	1623,7	1644,4	247,6	20,7	118,0	101,3
ФОТ, тыс. руб.	56916	69180	81060	12264	11880	121,5	117,2
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Итак, темп роста выручки от продажи довольно высок и опережает темп роста численности персонала, которая осталась за 2014 – 2015 гг. снизилась на 14,3%, что свидетельствует о неэффективной организации труда.

Производительность труда в 2014 году – 1376,1 тыс. руб./чел., в 2015 году – 1623,7 тыс. руб./чел, в 2016 году – 1644,4 тыс. руб./чел. В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение показателя на 247,6 тыс. руб./чел. или на 18,0%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом данный показатель увеличился на 20,7 тыс. руб./ чел. или 1,3 %.

Однако темп роста зарплаты работников 2015 г. значительно отстает от темпов роста производительности труда, однако в 2016 г. темпы роста заработной платы положительны и составляют 11,5 %. Данные показатели свидетельствуют о неэффективности организации оплаты труда на предприятии, поскольку темпы роста производительности труда в 2015 г. выше темпов роста заработной платы на 5,1 % (118,0 % - 112,9 %), в 2016 г. рост производительности труда (1,3%) ниже роста среднемесячной заработной платы (11,5 %).

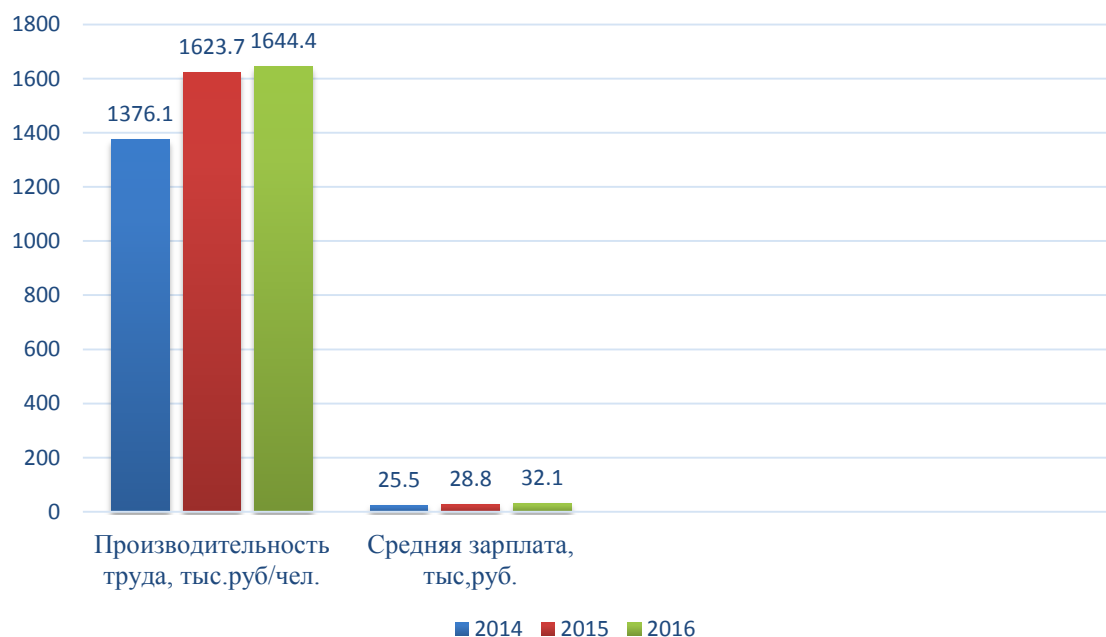


Рисунок 2.7 - Соотношение производительности труда и среднемесячной заработной платы в ООО «FullSize» за 2014 – 2016 гг.

Корпоративная культура в ООО «FullSize» рассматривается как один из ключевых инструментов влияния на состояние конкурентоспособности и эффективной работы персонала и разделяют ее на два направления:

1. внешняя коммуникация;
2. внутренняя коммуникация.

Основой социального имиджа и репутации компании является внешняя коммуникация. Формирование благоприятной или неблагоприятной внешней среды зависит от того какое воздействие оказывает компания в работе со СМИ, потребителями, обществом в целом и государством. Задачами внешней коммуникации компании являются довести до общества свою миссию, социальные цели, экологическую политику и информирует о стиле работы компании[22].

Основным инструментом внешней коммуникации ООО «FullSize» являются СМИ. Компания имеет информативный интернет-сайт, упоминания о компании можно встретить в специализированных узконаправленных изданиях.

Также в центральных СМИ освещается благотворительная деятельность компании, определяющая репутацию.

Внешняя коммуникационная политика компании установлена на уровне ее внутреннего законодательства и касается всех сфер, затрагивающих компанию - начиная от социальной политики заканчивая экологической деятельностью[23]. Репутация является более устойчивым активом, нежели чем материальным. Доброе имя компании значительно снижает кризисные нагрузки.

Внутренняя коммуникация представляет собой самую важную роль в формировании корпоративной культуры[24]. Для этого в ООО «FullSize» были созданы различные каналы для внутрикорпоративного общения, тем самым обеспечивая эффективный обмен информацией внутри трудового коллектива.

Важную роль в корпоративной культуре компании играет внутрифирменное информирование. Средствами внутрифирменного информирования в компании являются:

- 1) доска объявлений;
- 2) совещания;
- 3) общение в неформальной обстановке.

Главной целью внутрифирменного информирования является сплочение коллектива и установка общих взглядов на деятельность фирмы.

Корпоративная культура ООО «FullSize» имеет свои принципы:

- а) командность - коллектив принимает командные решения, коллективный разум эффективней в достижении общей цели;
- б) профессионализм - руководство компании ожидает от работников эффективное выполнение поставленных задач на основе уже имеющихся у них знаний, опыта и способностей;
- в) креативность - в компании приветствуется новаторство, творческий подход, самоотдача;

г) ориентированность на клиентов - создание торгового предложения, востребованного клиентом[25];

Также корпоративная культура компании не обходится без командных корпоративных мероприятий по значимым для компании и коллектива датам, таким как:

- день рождения компании;
- дни рождений сотрудников;
- достижение компанией поставленных финансовых целей;
- календарные праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля).

Особое значение уделяется корпоративным документам компании, в которых прописаны положения кадровой политики. К ним относятся:

- положение о премировании;
- положение о корпоративных праздниках;
- положение о карьерном повышении;
- положение об организационной структуре.

ООО «FullSize» имеет клановый тип корпоративной культуры и обладает следующими признаками:

- а) руководители компании берут на себя роль воспитателей и курируют сотрудников в процессе работы;
- б) в коллективе прослеживается высокий уровень взаимопомощи
- в) проводятся мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры.

Корпоративная культура ООО «FullSize» является личностно-ориентированной (происходит стимулирование раскрытия потенциала личности в рамках интересов коллектива).

Корпоративная культура компании является позитивной и оказывает стимулирующее воздействие на деятельность и развитие организации.

Было проведено исследование по анализу качества трудовой жизни коллектива ООО «FullSize». Выборка составила 8 человек различных категорий

персонала. Исследование было проведено по методике анализа качества трудовой жизни А.П. Егоршина (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 - Общая оценка работниками филиала ООО «FullSize» факторов трудового процесса

Наименьшую оценку получили такие факторы как условия труда, карьера и оплата труда, что является проблемой для организации.

Далее был проведен опрос, согласно которого удалось выявить частные данные об удовлетворенности отдельными факторами трудового процесса (заработная плата, условия труда, отношения с руководством и т. д.), средние усредненные данные (рисунок 2.9).

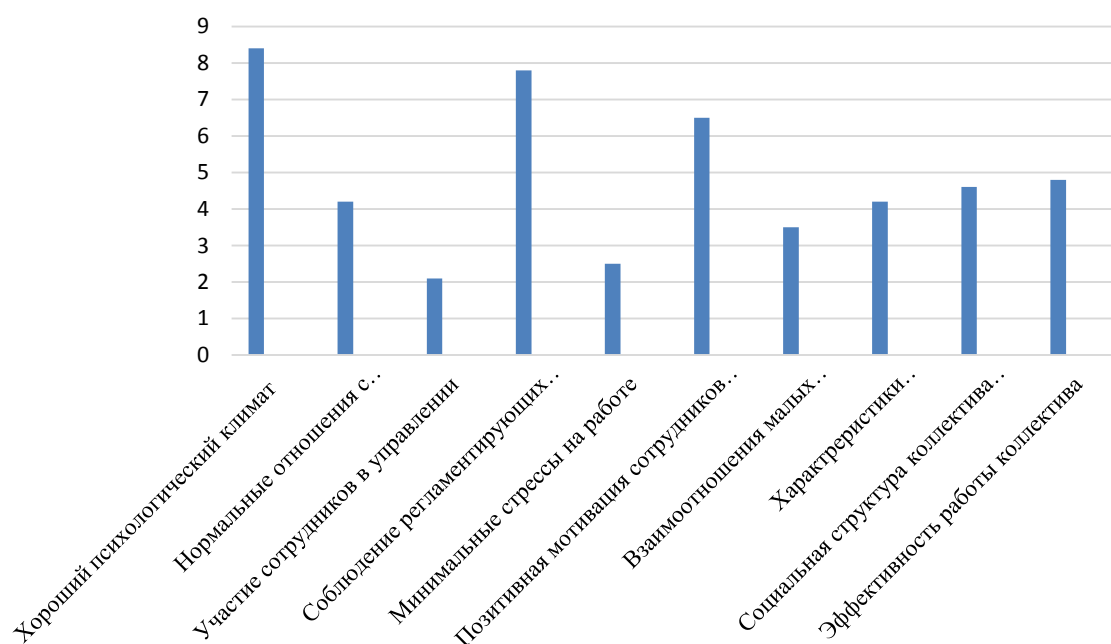


Рисунок 2.9 - Оценка фактора «трудовой коллектив» персоналом ООО «FullSize» в 2016 году

Как видим, в целом работники удовлетворены климатом в коллективе, о чем свидетельствует усредненная оценка в 8,6 балла, также высокий показатель у такой характеристики качества трудовой жизни как соблюдение регламентов, позитивная мотивация. Можно отметить низкую оценку участия сотрудников в управлении, а также минимальные стрессы, что обусловлено спецификой организации и трудового процесса. Общая сумма – 48,6 балла.

Таблица 2.10 – Управление системой мотивации труда

Вид стимуляции	Описание	Имеется ли на предприятии?
Материальная стимуляция	Комиссионные	+
	Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.	-

Окончание таблицы 2.10

	Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.	+
Нематериальная стимуляция	Льготы, связанные с графиком работы.	-
	Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника	-
	Материальные нефинансовые вознаграждения	+
	Общешфирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы.	+

Таким образом, можно заключить, что мотивация выступает одним из главных принципов управления персоналом.

Стимулирование персонала основывается на основании трудового договора с работником, иных документов в организации не предусмотрено, не разработано положение об оплате труда, положение о премировании носит номинальный характер и практически не используется.

Одним из недостатков системы мотивации является недостаточное внимание процессу обучения работников. Исходя из этого, видится целесообразным создание и внедрение в организацию программы обучения персонала[26].

2.3 Обоснование необходимости совершенствования системы мотивации персонала агентства и определение мотивации

Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов.

Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Эффективность работы компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для

дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты, поэтому это служит основной мотивацией для ее работников[27].

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль работника. Ситуация, которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы, и потери для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- а) создание философии управления персоналом.
- б) создание совершенных служб управления персоналом.
- в) применение новых технологий в управлении персоналом.
- г) создание и наработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности[28].

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду[29]. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование.

Основной целью мотивации является формирование комплекса условий и причин, побуждающих человека к осуществлению действий, которые направлены на достижение цели с максимальным эффектом.

В основе современных теоретических подходов теории мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, которая исследует причины и механизмы поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общее описание процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели. Потребности – это состояние человека, который испытывает нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий[30].

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно – административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления[31]. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

а) Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы[32].

Использование экономических методов связано с формированием плана

работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

б) Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

в) Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при

руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)" [33].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации[34].

Еще в 70-х годах XX в. Эдвард Диси из Рочестерского университета США в целой серии экспериментов показал, что длительная приверженность делу воспитывается только созданием условий, которые порождают внутренние мотивы.

Следуя этим положениям, следует целенаправленно создавать условия для усиления трудовой активности и повышения заинтересованности персонала в результатах своей деятельности и открывать источники внутренней мотивации для своих работников.

К инструментам мотивации относятся: льготы, связанные с графиком работы, увеличенные перерывы на обед и отдых, возможность использования гибкого графика рабочего времени и т.п.

1) Материальные нефинансовые вознаграждения: подарки сотрудникам по случаю праздников, дней рождения; оплата дополнительной медицинской страховки; ссуды по льготной программе; билеты на различные мероприятия. Общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или корпоративные вечера после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании.

"Вознаграждения - признательности"- устная похвала, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть Доски почета, свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. Практикуются и такие формы поощрения, как публикация в бюллетене фирмы статьи с фотографиями о достижениях работника или группы сотрудников.

2) Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника- повышение в должности, обучение работника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места- все возможные меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля и др.).

Для правильного проведения мероприятий по стимулированию и мотивированию сотрудников необходимо в первую очередь иметь систему оценки их работы. Необходимо чтобы система оценки сотрудников была четкой, прозрачной и всем известной. Чтобы в случае поощрения одних сотрудников, другие не восприняли это как несправедливость.

При осуществлении стимулирования или мотивации, необходимо тщательно изучить каждого сотрудника, чтобы определить, какие факторы будут для него мотивирующими. Нельзя применять общую концепцию для всех работников, поскольку для кого-то лучшим стимулом будет возможность обучения за счет фирмы, а для кого-то это вообще ничего не значит, и ему нужны лишь материальные блага. Потому главное правило эффективного стимулирования и мотивации является индивидуальный подход к каждому сотруднику, поскольку только так можно добиться наилучших результатов.

На практике существует три направления развития системы мотивации:

1) Финансовое вознаграждение. Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система "Pay for Performance" - "плата за исполнение" (далее, для удобства - PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности.

Рассмотрим основные типы гибких схем оплаты труда.

а) Комиссионные. Самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Смысл этого метода в том, что сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров (если это агент по продажам или представитель продаваемой услуги). Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее "прямой" PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

б) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов. Такие выплаты в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода.

в) Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за преданность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии тем работникам, которые значительно

отличились или продвинулись по карьерной лестнице за короткий срок в компании.

г) Программы разделения прибыли. При такой схеме выплаты сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании, который помогает создать корпоративный дух компании.

д) Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера[35].

Преимущества RFP. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды, как персоналу, так и предприятию. По некоторым данным, типичная RFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошего качества работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов:

- оценка организационной культуры использования PRP;
- анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной;
- зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимых компании;
- оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр;
- долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс;
- премирование "звезд", т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой;
- наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях система менеджмента является сильно децентрализованной, и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками;
- экспериментирование. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема "оплата против риска", которую используют сотрудники компании Xerox, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались[36].

Недостаток системы. Вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу

подчиненными. Это, безусловно, одна из главных трудностей, возникающих при RFP. Чтобы преодолеть ее, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. Кроме того, RFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников.

Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

2) Нефинансовые вознаграждения.

Речь идет о тех методах вознаграждения и поощрения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) - категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме[37].

Существует множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные RFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается в большей степени. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

а) Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени персонала (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых).

Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого и удобного графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система "банка нерабочих дней". Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

б) Материальные нефинансовые вознаграждения. Сюда входят все материальные стимулы, которые использует компания для поддержания благоприятного настроения в коллективе. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые "послабления" сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

в) Общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

г) "Вознаграждения-признательности". Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая

упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими разнообразными способами.

д) Вознаграждения, связанные с изменением рабочего статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и повышение квалификации за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новой области), предложение принимать участие в более интересном или материально прибыльном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

е) Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля[38].

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы "пакета услуг". При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

3) Делегирование полномочий

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий. Это процесс, при котором часть обязанностей,

ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого сотрудника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время "кружки качества", в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это сильный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности[39]. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на

подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее, на пути максимально эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров[40].

Для достижения целей регулирования мотивации персонала следует провести следующие мероприятия:

1) Создание системы материального стимулирования работников.

Предлагается создание системы оплаты труда, ориентированной на премиальную часть, что позволит повысить стимулирующий эффект и, как следствие уровень мотивации персонала.

Стимулирование персонала основывается на основании трудового договора с работником, иных документов в организации не предусмотрено, не разработано положение об оплате труда, положение о премировании носит номинальный характер и практически не используется[41].

2) Одним из недостатков системы мотивации является недостаточное внимание процессу обучения работников. Исходя из этого, видится целесообразным создание и внедрение в организацию программы обучения персонала.

3) Анализ программы адаптации персонала в ООО «FullSize» показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации[42].

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала агентства «FullSize»

3.1 Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала агентства

Рассмотрим подробно мероприятия по повышению квалификации специалистов в ООО «FullSize».

Целесообразно остановиться на бюджетных вариантах, к которым можно отнести следующие методы обучения и развития персонала.

1. Для вновь принимаемых на работу – баддинг, то есть, метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи[43]. Баддинг подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков. Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке – в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Баддинг используется:

- для обучения сотрудника в процессе адаптации к новому рабочему месту (в т.ч. при ротации персонала внутри компании);
- для передачи информации между подразделениями внутри одной компании или между сотрудничающими компаниями;
- для развития поведенческих навыков сотрудников;
- в качестве инструмента командообразования.

2) Предлагаемый бизнес-процесс управления адаптацией персонала представлен в виде рисунка (рис. 3.1).

Баддинг - метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи. Баддинг подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков.

Баддинг можно определить, как помощь, руководство и защиту одного человека другим.

Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. При баддинге с человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае он общается ежедневно только с одним человеком. Баддинг отличается от наставничества или коучинга полным равноправием участников. Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке — в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Баддинг используется:

- для обучения сотрудника в процессе адаптации к новому рабочему месту (в т. ч. при ротации персонала внутри компании);
- для повышения эффективности процесса преобразований в компании;
- для передачи информации между подразделениями внутри одной компании;
- для передачи информации между сотрудничающими компаниями;
- для развития поведенческих навыков сотрудников;
- в качестве инструмента командообразования.

Система баддинг требует постоянного внимания со стороны координаторов — сотрудников службы персонала. Участников баддинга нужно обязательно обучать тому, как устанавливать честную и объективную обратную связь, проводить для них специальные промежуточные тренинги и консультации.

Принципы системы баддинг:

- Обязательно создайте контекст доверия и конфиденциальности;
- Поймите потребности и ожидания друг друга;
- Поставьте цели, которых вы хотите достичь к окончанию срока действия системы;
- Не навязывайте друг другу своего мнения;

Делайте общение интерактивным с помощью постановки направляющих вопросов, а не предоставления советов, передачи неактуальной информации или ведения пустых разговоров (анекдоты придется отложить до следующего раза);

Согласуйте, как часто и в течение какого времени вы будете взаимодействовать.

Следует отметить, что баддинг крайне популярен среди западных HR- и T&D-специалистов.

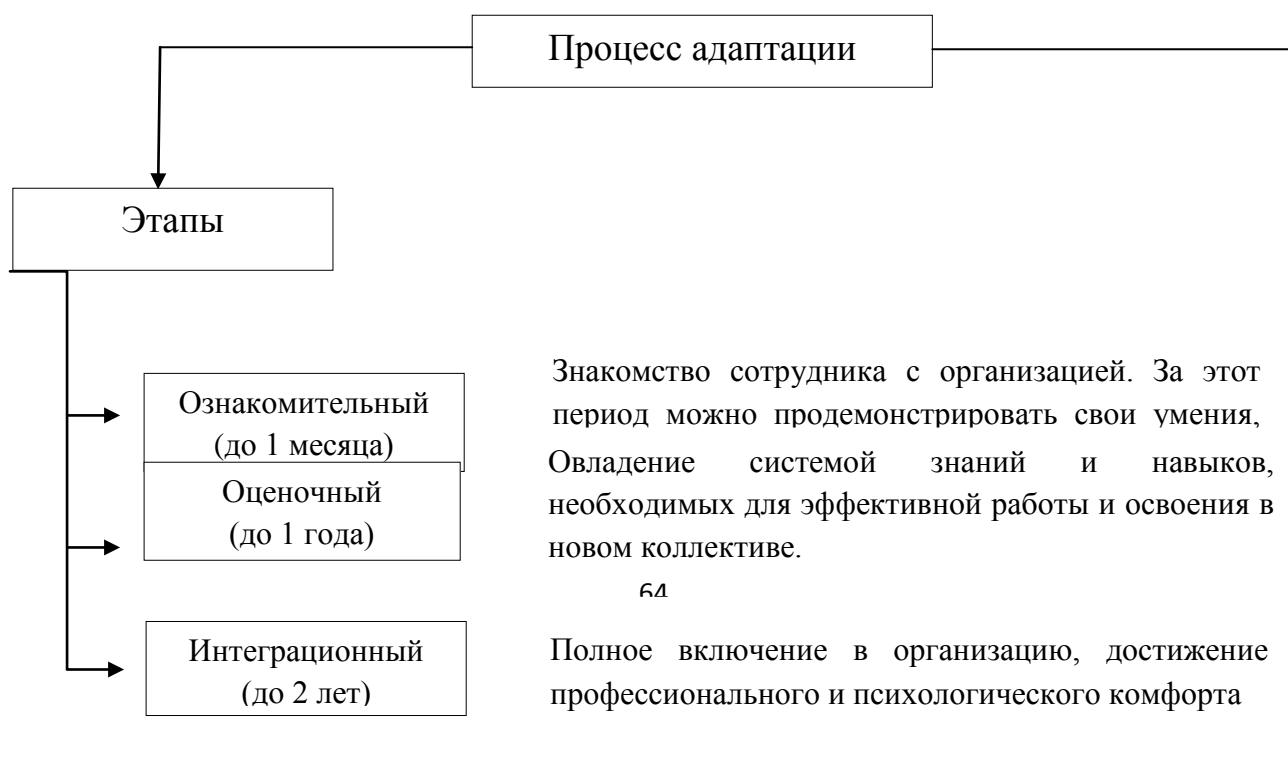


Рисунок 3.1 - Предлагаемый бизнес-процесс управления адаптацией

При осуществлении адаптационного процесса на предприятии основные усилия сфокусированы на оценке ряда факторов (рис.3.2).

Анализ факторов связан с исследованием различных условий организационной среды, условий деятельности персонала, психофизиологических характеристик, знаний, умений, опыта адаптируемого сотрудника[44].

К причинам трудностей относятся:

- а) Безразличие окружающих.
- б) Непривычные условия.
- в) Подверженность агрессии.
- г) Несоответствие представлений и реальности.

Так же, необходимо рассмотреть факторы успеха, они играют важную роль в адаптации нового сотрудника в организации, и к ним относятся:

- а) Высокий исходный уровень опыта и знаний.
- б) Интерес к организации и новой работе.
- в) Помощь окружающим.
- г) Умение предвидеть трудности.

При организации адаптационного процесса следует руководствоваться: Трудовым кодексом РФ; должностной инструкцией; стандартами предприятия; приказами по предприятию[45].

Перечисленные источники являются необходимым звеном при организации адаптационного процесса, так как в них указываются

необходимые нормы и правила, которые являются важными и должны учитываться ответственным за адаптационный процесс. В качестве ответственных лиц за организацию и проведение адаптационных мероприятий на предприятии могут быть только те сотрудники или отделы, которые непосредственно связаны с персоналом[46]. Например, менеджеры по персоналу, учебно-производственный центр, эксперты по персоналу.

Предлагаются следующие обязанности менеджера по персоналу: первое знакомство с предприятием, характеристика производства и условий работы; оплата труда; представление руководству; ознакомление с рабочим местом; определение условий работы, знакомство с функциями работы; организация обучения нового сотрудника; введение в коллектив, знакомство с сотрудниками.

Основными фазами управления адаптацией персонала являются:

а) Оценка уровня готовности сотрудников к изменениям.

Проводится с помощью определения критериев адаптации, после чего составляется мониторинг сотрудников по каждому критерию с оценочными баллами (1-нарушение, 0 - нет нарушений) (табл.3.1).

Таблица 3.1 - Оценка уровня готовности сотрудников к адаптации

Ф.И.О. сотрудника Иванов П.Н.	Дни			
Критерии	1-й	2-й	3-й	4-й
Выполнение норм выработки;	1	0	0	1
Выполнение сменно суточных заданий;	0	0	0	1
Умение адаптироваться на рабочем месте (овладение станком,	0	0	0	0
Качество работы, процент брака;	1	0	1	0
Соблюдение трудовой дисциплины;	0	0	0	0
Способность влиться в коллектив;	1	1	1	0
Соблюдение деловой этики организации.	0	0	0	0
Итого	3	1	2	2

б) Выбор и проведение адаптационных мероприятий.

Исходя из полученного анализа готовности сотрудника, можно выбрать программу адаптации: если <10 , то сотрудник не требует адаптации (Оптическая программа адаптации); если >10 , то рекомендуется программа по переподготовке кадров, которая первый раз проводится бесплатно, все последующие - платно (Армейская программа адаптации); если >10 , то сотруднику следует менять отрасль или непосредственно увольнять (Кардинальная программа адаптации) [47].

в) Контроль результатов адаптации. Проводится с помощью тестирования и ситуационных заданий.

г) Расчет эффективности адаптации.

Процедура адаптации крайне важна на любом предприятии, ведь она даёт возможность сотрудникам приспосабливаться к изменениям либо же найти себя в другом русле.

Исходя из разработанных мероприятий, улучшение процесса адаптации нуждается в финансировании, но эти финансовые расходы со временем окупятся, потому что снизится уровень текучести кадров, уровень брака продукции, сократится число поломок оборудования и инструмента.

Таким образом, экономический эффект от использования программы адаптации персонала будет получено за счет сокращения упущенных возможностей, связанных с длительным адаптационным периодом[48].

3) Организация тренингов по обучению наставников.

Квалификация сотрудников была и остается одним из главных конкурентных преимуществ любой организации. С каждым годом требования к уровню знаний только растут, что неминуемо отражается на методах обучения сотрудников, и на подходах к передаче знаний, которые используют руководители. Тренинги по наставничеству позволяют запустить процесс обмена знаниями в компании, и позволить молодым сотрудникам в несколько раз быстрее выйти на новый профессиональный уровень.

Сегодня в любой организации особенно важно иметь инструменты и технологии развития навыков своих сотрудников, быстрого включения их в работу, и адаптации их умений к меняющимся условиям. Именно поэтому все большую роль играет грамотная реализация функции наставничества в каждом подразделении компании.

В ходе тренинга «Наставничество: эффективные технологии развития сотрудников» руководители познакомятся с современной концепцией наставничества и получат ответы на широкий спектр вопросов, от системных: «В каких ситуациях сотрудникам необходима поддержка наставника?» и до конкретных: «Как мне быстро и продуктивно обучить конкретного сотрудника конкретному навыку?». Данный тренинг будет полезен как руководителям различных уровней, так и сотрудникам, в обязанности которых входит регулярное обучение сотрудников в процессе работы.

Наш накопленный опыт позволяет говорить о следующих выгодах от применения инструментов наставничества в компании:

- повышение эффективности работы персонала на всех уровнях;
- более быстрое достижение плановых показателей компании;
- снижение текучки кадров и взаимозаменяемость сотрудников;
- снижение уровня ошибок и сбоев в работе компании;
- поддержание системы управления знаниями;
- повышение мотивации опытных сотрудников и новичков;
- внедрение принципов самообучающейся организации;
- укрепление корпоративных ценностей компании;
- оптимизация затрат на обучение сотрудников;
- повышение качества обучения;
- быстрая адаптация сотрудников;
- повышение имиджа компании и приверженности сотрудников;
- улучшение процесса коммуникаций и информирования.

Задачи тренинга:

- познакомить руководителей с концепцией и системой наставничества;

- предоставить участникам практические инструменты, позволяющие обучать и развивать своих людей непосредственно на рабочем месте.

Содержание тренинга:

1) введение в наставничество:

- система наставничества как элемент самообучающейся организации;

- условия, необходимые для эффективного функционирования системы наставничества;

- компетенции наставника;

- позиционирование наставника;

- подводные камни введения системы наставничества и наставников:

предусмотреть и подготовиться.

2) Направления работы наставника:

- обучение стажеров;

- развитие опытных сотрудников.

3) Определение потребностей в обучении и развитии сотрудников

4) Планирование обучения:

- постановка учебных целей и задач;

- план работы наставника на месяц/квартал;

- индивидуальный план обучения стажера;

- индивидуальный план развития сотрудника.

5) Форматы обучающих мероприятий:

- индивидуальное обучение;

- групповые формы обучающих мероприятий.

6) Разработка программы обучения:

- хронометраж;

- место и роль мотивации;
- дизайн занятия с учетом особенностей аудитории.

7) Конструктивная обратная связь в работе наставника

В результате тренинга участники:

- поймут актуальность и выгоды от развития сотрудников на рабочем месте, оценят результат для организации в целом;
- научатся проводить обучающие сессии с сотрудниками;
- научатся давать эффективную развивающую обратную связь.

Формат проведения: Индивидуальная и групповая работа. В программу включены деловые игры, упражнения и индивидуальные задания, а также разбор случаев из практики участников.

4) Создание поощрительной системы наставников, создание группы людей, занимающихся управлением адаптации персонала.

Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника на испытательный срок[49]. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника за которым он будет закреплен.

В идеале хорошая работа наставника должна поощряться материально. Но даже если такой возможности нет, как минимум требуется признание его заслуг в масштабах всего учреждения. При вторичной адаптации прикрепленность к наставнику также имеет значение (но в таком случае лучше использовать термин «куратор»). Новому сотруднику комфортнее обратиться со своими вопросам к коллеге, стоящему на одной с ним ступени карьерной лестницы, нежели «дергать по пустякам» руководство. Хотя здесь большую роль играют индивидуальные особенности человека.

5) Для опытных менеджеров при переходе на следующую ступень карьерной лестницы (на должность руководителя направления) можно предусмотреть такой метод обучения и развития, как внутренний секондмент

(командирование, стажировка) – временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации.

Секондмент все больше признается, как эффективное средство в развитии персонала. В организациях, где структура управления плоская, и возможности для продвижения внутри отдела по линии управленческих позиций ограничены, секондмент считается весьма эффективным средством обучения и развития персонала и входит в программу по управлению талантами. Постоянно общаясь со специалистами в области обучения и развития персонала (Training and Development), в частности при организации тендеров на проведение тренингов и семинаров, нельзя не заметить оживление и появление новых тенденций на отечественном рынке тренингов и коучинга.

Практика обучения и развития персонала в России и на Западе.

Удачную классификацию методов обучения и развития сотрудников предложил Дипломированный институт развития персонала (CIPD), проводящий ежегодные исследования частоты использования этих методов HR-менеджерами в Великобритании.

Приведем данные последнего опроса:

- 1) внешние мастерские, конференции, семинары - 91%;
- 2) ротация, секондмент, shadowing - 51%;
- 3) внутренние мероприятия по обмену знаниями - 42%.

Западные специалисты выделяют еще один метод - "неформальное обучение" на работе. Это поиск информации в Интернете, общение с более опытными коллегами и другими сотрудниками в кросс-функциональных или кросс-культурных проектных группах, участие в профессиональных ассоциациях и т. д. На первый взгляд это обыденные, привычные процессы, именно поэтому западные менеджеры по персоналу пытаются сделать данный подход к обучению и развитию сотрудников максимально эффективным.

Подавляющее большинство описанных выше методов известны и в

России. Однако ни одно отечественное исследование, касающееся обучения и развития персонала, не дает вразумительного ответа на вопрос, какой процент компаний использует в своей практике тот или иной способ. Недавно, например, были опубликованы данные, согласно которым 63% опрошенных торгово-производственных предприятий применяет наставничество. И хотя число респондентов было невелико, а тематика исследования узка, сегодня даже такие цифры представляют собой ценность.

Так называется один из видов ротации персонала, точнее командирование сотрудников на определенное время в другую структуру для освоения ими необходимых навыков. У секондмент есть один существенный нюанс - он может быть не только внутренним (когда работниками обмениваются подразделения компании), но и внешним, при котором сотрудники отправляются в компании, работающие в другой сфере (коммерция, государственный сектор, школы, локальные компании, благотворительные организации).

На Западе секондмент считают чуть ли не самым действенным методом T&D - 77% английских работодателей оценили его как "очень эффективный". Считается, что именно этот подход дает прочные и "осознанные" навыки.

Чаще всего на Западе используется внешний секондмент. Особенно ценят этот метод компании с плоской структурой, ограничивающей возможности продвижения сотрудников и как следствие развитие у них дополнительных навыков. Обмен может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Подобная программа подходит для сотрудников всех уровней: руководителей, линейных менеджеров, специалистов, технического персонала и т. д.

Зарплату осваивающему новые навыки работнику, как правило, начисляет компания, которая его "командировала". Оплата может производиться из бюджета на обучение и развитие персонала, или из бюджета на связи с государством (если работник направлен в госучреждение), или из

бюджета на благотворительность (если он работает в благотворительной организации). Иногда расходы, связанные с оплатой труда "командированного", возмещаются принимающей организацией. Безусловно, секондмент - это эффективный метод развития персонала, так как в процессе подобных обменов сотрудник получает много информации, осваивает новые навыки и пр.

Какую пользу приносит секондмент? Западные менеджеры по обучению и развитию персонала убедились, что в процессе внешнего обмена сотрудниками выигрывают все три стороны процесса.

Конечно, проведение секондмент сопряжено со многими сложностями. Например, англичан всегда волнует вопрос о том, насколько безболезненно пройдет адаптация сотрудника к новой для него обстановке и затем его возвращение на прежнее место работы.

Однако данный метод активно используется в Великобритании (вместе с ротацией и Shadowing его применяет 71% компаний Туманного Альбиона). Тренинг-менеджеры фирм обязательно включают секондмент в план обучения персонала, готовят интересные программы по обмену, поддерживают сотрудников специальными тренингами до и после "командировки" в другую организацию.

1 Сотрудники отдела по обслуживанию клиентов направляют для получения новых знаний и опыта в управлении непрерывной цепью поставок (supply chain management) к поставщикам и клиентам компании.

2 Средний менеджмент осваивает работу над проектами в общественных организациях.

3 Розничная сеть Budgens отправила группу менеджеров в школу Derbyshire для совершенствования навыков коммуникации и межличностного общения. Проверке подверглись также творческие способности сотрудников Budgens: группе было дано задание придумать что-нибудь особенное для учащихся этой школы, в результате чего на свет появились "Зоны креативной

игры".

Из командировки команда менеджеров вернулась еще более сплоченной.

На Западе все эти проблемы решены. Практика секондмент поддерживается на самом высоком уровне: в Великобритании считается, что ротация сотрудников, обмен опытом и знаниями, укрепление связей между различными секторами рынка положительно влияют на экономику страны.

Баддинг - это поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения результатов через передачу друг другу обучающей и развивающей информации.

Баддинг основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи при выполнении задач (как личных, так и корпоративных), связанных с освоением новых навыков.

Иногда баддинг называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом.

Когда используется в качестве инструмента личностного развития сотрудников, buddies (дословно товарищи), выполняя роль зеркала, дают друг другу возможность увидеть себя со стороны: как человек проявляет себя по отношению к коллегам, какие его слова (поступки) "работают", а какие - нет. От наставничества или коучинга баддинг отличает то, что его участники абсолютно равноправны - совет, информация поступают в обоих направлениях: нет "старшего" и "младшего", наставника и подопечного, коуча и "коучуемого", обучающегося и обучаемого.

Эта система требует постоянного внимания со стороны ее координаторов - сотрудников службы персонала. Участников баддинг нужно обязательно обучить тому, как осуществлять честную, объективную и непредвзятую обратную связь или давать нужную, способствующую развитию "напарника" информацию. Для buddies необходимо проводить специальные промежуточные тренинги и консультации.

Российские компании используют этот метод при адаптации новичков, называя его наставничеством. Вообще, в отечественной практике управления персоналом зачастую происходит смешение понятий: наставничество часто называют коучингом или наоборот.

Как бы то ни было, баддинг используется в большом количестве российских компаний - там, где адаптация сотрудников предполагает закрепление "напарника", который достаточно неформально вводит новичка в курс дела.

В Великобритании 75% коммерческих организаций считают этот способ (вместе с наставничеством) очень эффективным.

Данный метод используется в основном для обучения тех, кто только собирается прийти работать в компанию, - выпускников вузов. За его реализацию отвечают тренинг-менеджер и сотрудники

HR-службы, курирующие программу по отбору выпускников в штат. Shadowing (вольный перевод - "бытие тенью") применяется только теми компаниями, которые готовы брать к себе молодых людей без опыта работы.

Схема действия shadowing проста. Предположим, студент хочет стать аудитором (маркетологом, менеджером по персоналу, бухгалтером и т. д.). Компания предоставляет ему возможность провести у себя день-другой-третий рядом с работающим аудитором, иными словами, - побыть тенью сотрудника. Возможно, студенту дадут какое-нибудь незначительное поручение, непосредственно связанное с аудиторской деятельностью, и даже пригласят на встречу с клиентом, у которого проводится аудит. Таким образом, студент становится свидетелем "одного дня из жизни аудитора", получает представление о выбранной им карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает.

В итоге возрастает его мотивация к овладению знаниями в вузе. Чтобы сделать процесс обучения максимально эффективным, правдивым и информативным, перед запуском программы shadowing необходимо провести

ряд тренингов для тех, за кем эти "тени" будут ходить. Надо сказать, сотрудники охотно соглашаются на подобное "дополнительное задание" - его выполнение не требует больших усилий, а вероятность получить мотивированного сотрудника в свой отдел существенно повышается. К слову сказать, в процессе реализации shadowing учится не только "тень", но и тот, к кому она приставлена.

Несмотря на различные преимущества и недостатки внешнего и внутреннего секондмента, сама технология имеет большое количество достоинств, как для сотрудника, так и для компаний-сторон, работающих с данным сотрудником.

Преимущества для сотрудника: получает возможность личного развития; приобретает разнообразный опыт работы; приобретает новые навыки.

Преимущества для «отдающей» стороны: получает сотрудников с новыми навыками; улучшает мотивацию персонала; развивает сеть контактов; строит репутацию хорошего работодателя.

Преимущества для «принимающей» стороны: получает дополнительные ресурсы для своих проектов. Один из главных недостатков секондмента заключается в том, насколько болезненно пройдет адаптация к новому рабочему месту и возвращение в родную компанию.

С целью повышения развития обучения персонала применяют секондмент. В данном случае он позволит сотрудникам освоить различные навыки, приобрести новые знания, также позволит сократить время, число расходов, связанных с финансами, приумножить значимость рабочего места для сотрудника, также окажет влияние на сохранение и поддержку командного духа персонала.

Среди безусловных достоинств для организации при использовании данного метода можно отметить:

- 1) улучшение навыков сотрудников;
- 2) укрепление командной работы;

3) повышение мотивации персонала; развитие сети контактов.

Преимуществами внутреннего секондмента являются: Изучение опыта других отделов и подразделений; профессиональное развитие сотрудников; улучшение навыков межличностного общения; при личном контакте сотрудников из разных подразделений проще найти решение спорных вопросов; возможность узнать

процессы компании «изнутри». Недостатком внутреннего секондмента является сложность документального оформления.

б) Для менеджеров по продажам следует ввести программу дистанционного обучения. Обучение будет проводиться без отрыва от производства. Так, менеджеры по продажам работают на компьютерах, дополнительного оборудования закупать не придется. Расходы на обучения будут складываться из стоимости программного курса, затрат на консультанта, который будет проводить консультации как в заочной форме, так и дважды в год – в очной, а также потерь компании в силу того, что обучение будет проводиться без отрыва от производства.

7) Для повышения уровня заинтересованности сотрудников процессом обучения нами предложено внедрение дополнительной инновационной технологии – геймификации. Выбор именно этой технологии оправдан кадровым составом компании: в нем преобладают, как было отмечено выше, сотрудники поколения Y, для которых формат игры (компьютерной, виртуальной) наиболее близок, понятен и интересен.

Технологии геймификации являются инновационной тенденцией в системе обучения компании. В частности, к геймификации приобщаются такие крупные организации, как «Проктер энд Гэмбл», ООО «Универсальная финансовая система», ОАО «Вымпелком» и проч.

Однако при внедрении технологии геймификации важно уметь кастомизировать ее под условия конкретной организации. Иными словами, до

внедрения геймификации важно понимать, какие задачи с ее помощью необходимо решить. Это подготовительная стадия[50].

Нами установлено, что целью внедрения технологий геймификации в рабочий процесс сотрудников ООО «FullSize» является повышение вовлеченности в процесс обучения.

Следовательно, геймификация должна решать следующие задачи:

- сделать процесс обучения нескучным и нетривиальным;
- внести элемент соревновательного духа в процесс обучения;
- привлечь внимание сотрудников к процессу обучения.

рассмотрим геймификацию как один из наиболее эффективных способов мотивации персонала. Из курса теории менеджмента известно, что основными функциями в менеджменте являются: планирование, организация, мотивация, контроль, и чтобы деятельность предприятия была успешна, необходимо не только выполнять их, но и учитывать их особенности.

Любое предприятие, организация, фирма, компания – это люди, которые выполняют работу для достижения основных целей своей организации. Но не секрет, чтобы заставить людей выполнять работу действительно качественно, их необходимо стимулировать и мотивировать различными способами.

Таким образом, мотивация персонала является одной из важнейших составляющих задач организации, которая нацелена на достижение своих корпоративных целей.

Итак, мотивация – это одна из основных функций менеджмента, направленная на побуждение людей к эффективной деятельности.

В теории существует множество способов и методов мотивации персонала, которые основываются на содержательной и процессуальной теориях мотивации.

Каждый вид мотивации играет определенную роль в системе мотивации, и только сочетание данных видов сделает систему мотивации наиболее эффективной.

Однако, многие компании делают огромную ошибку не обращая внимание на нематериальную мотивацию персонала. И это действительно фатальная ошибка руководителей, которые считают, что подвигнуть людей к труду возможно только денежными поощрениями. Однако, по мнению многих кадровых экспертов, ученых и психологов, поощрение современного человека не должно ограничиваться только окладами и премиями. Современное поколение людей в возрасте от 20 до 30 лет ценит не только деньги, но и возможность для карьерного роста, самореализации, свободы личного времени и творчество при решении различных задач.

Таким образом, чтобы удовлетворить данные потребности персонала необходимо сочетать материальную и нематериальную мотивацию. Если исходить из потребностей персонала описанных выше, то наиболее эффективным инструментом, по моему мнению, является геймификация.

Геймификация – новейший способ мотивации персонала, который заключается в превращении рутинной работы в особый игровой процесс.

Данный способ основывается:

- на вовлечение сотрудников в бизнес – процессы;
- на творчестве сотрудников, в решении задач и достижении целей компании;
- на решении задач в рамках игрового процесса;

Для реализации мотивации на практике используются следующие приемы:

- виртуальные бейджи;
- статусы;
- уведомления;
- общие рейтинги сотрудников;
- конкурсы;
- квесты;

Данный способ используется передовыми американскими и европейскими компаниями. В российской практике геймификация не так популярна, однако, с каждым днем уровень заинтересованности у российских работодателей все больше возрастает. И это не удивительно, благодаря данному способу сотрудники действительно нацелены на достижение результата.

Геймификация, действительно, прекрасный способ мотивации персонала, применение которого, несомненно, принесет свои плоды. Однако, используя данный способ, можно повысить деятельность сотрудников в несколько раз. Для этого рассмотрим основные формы геймификации:

- соревновательная;
- победная;
- эстетическая;

Соревновательная геймификация основана на мотивации сотрудников путем различных соревнований, тематика которых тесно связана с проблемами или задачами компании. Данная форма подразумевает создание различных конкурсов, состязаний, в рамках которых будут решены первостепенные задачи компании.

Победная геймификация основана на заинтересованности сотрудников в игровом процессе, в рамках которого будут выполнены задачи компании. Отличие данной формы в том, что по окончании игрового процесса все сотрудниками будут победителями. При этом, климат и атмосфера в компании будет всегда положительными, а сотрудники смогут сплотиться.

Эстетическая геймификация основывается на доведении главных целей и задач для сотрудников, при этом, данные цели и задачи должны совпадать с интересами и желаниями сотрудников компании. В качестве примера можно привести ситуацию, когда за перевыполнение плана продаж сотрудник будет получать какую-либо медаль, грамоту или незначительный подарок.

Таким образом, внедряя данный способ мотивации персонала, можно применять как все три формы геймификации, так и одну. Однако, как

показывает зарубежная практика передовых компаний, сочетая все три формы геймификации можно добиться максимального эффекта.

Рассмотрев геймификацию как новейший способ мотивации персонала, а также углубившись в его формы, можно выделить следующие преимущества и недостатки.

Преимущества:

- замена рутинной работы игровым процессом;
- вовлечение всех сотрудников в бизнес – процессы для решения задач;
- развитие творческого и неординарного мышления у сотрудников;
- возможность самореализации сотрудников;
- заинтересованность сотрудников в выполнении задач компании;
- повышение сплоченности коллектива при совместном решении задач;
- визуализация достижений и прогресса сотрудников;

Недостатки:

- поверхностность;
- концепция геймификации не учитывает то, что применение данного способа должно приносить человеку удовольствие;
- краткосрочный эффект;
- развитие конкуренции между сотрудниками, что может привести не к достижению целей компании, а низкому корпоративному духу;

Таким образом, подводя итог данной статье, можно сказать, что геймификация, действительно, новейший метод мотивации персонала, который может дать желаемый результат для руководителей компании. Применение данного способа во многом зависит от возрастной структуры персонала, а также их потребностей. Только глубокое знание своих сотрудников может определить возможность и необходимость внедрения данного способа в систему мотивации.

Однако, учитывая опыт американских и европейских передовых компаний, а также тенденции к омоложению персонала компаний, стоит

сказать, что геймификация и разновидность ее форм, непременно, повысят эффективность работы не только всех сотрудников, но и компании в целом.

При этом, не стоит забывать, что только при сочетании всех видов мотивации можно повысить эффективность всей системы мотивации персонала, а, следовательно, и деятельность компании, в целом.

Как автором было отмечено, сам процесс внедрения технологий геймификации в процесс обучения персонала состоит из ряда этапов. В частности, на первом этапе разрабатывается легенда, которая служит для привлечения внимания сотрудников и возбуждения их интереса к процессу игры. Создание легенды, истории, снабжённой драматическими приёмами, которая сопровождает процесс обучения, способствует созданию у пользователей ощущения сопричастности, вклада в общее дело, интереса к достижению каких-либо вымышленных целей.

На втором этапе выбирается канал коммуникации с участниками игр, формализуются правила, устанавливаются списки участников. Геймификацию целесообразно вводить не только при дистанционном характере обучения, но и при непосредственном обучении с тренером/коучем. Только при таком подходе можно развить интерес сотрудников ко всем без исключения программам обучения и обучающим курсам.

На заключительном этапе выбирается метод визуализации достижений участников (метод мотивации).

При выборе легенды (оболочки) необходимо учитывать следующие аспекты, повышающие эффективность геймификации в качестве технологии обучения персонала:

а) динамика — использование сценариев, требующих внимания пользователя и реакции в реальном времени;

б) механика — использование сценарных элементов, характерных для игрового процесса, таких, как виртуальные награды, статусы,

в) эстетика — создание общего игрового впечатления, способствующего эмоциональной вовлеченности;

г) социальное взаимодействие — широкий спектр техник, обеспечивающих межпользовательское взаимодействие, характерное для игр[51].

Одним из эффективных методов совершенствования кадрового потенциала в организации является создание отдела развития персонала.

Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор по представлению руководителя отдела кадров.



Рисунок 3.3 - Структура отдела по развитию персонала в ООО «FullSize»

Рассмотрим достоинства и недостатки системы дистанционного обучения в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Достоинства и недостатки системы дистанционного обучения[52].

Достоинства	Недостатки
1. Технологичность, т.е. эффективное обучение с помощью современных программных и технических средств	1. Отсутствие прямого очного общения между обучающимися и преподавателем делает невозможным эмоционально

	окрасить знания
2. Доступность и открытость обучения, возможность обучения территориально удаленных участников	2. Необходимость в персональном компьютере и доступе к интернету.
3. Отсутствие затрат со стороны учащегося на покупку учебно-методической литературы, расходов на переезды, проживание в другом городе	3. Высокие требования к постановке задачи на обучение, администрированию процесса

Окончание таблицы 3.2

4. Разделение содержания курса на модули позволяет сделать изучение предмета более гибким и упрощает поиск нужных материалов	4. Проблема аутентификации пользователя при проверке знаний
5. Свобода и гибкость, доступ к качественному образованию — появление новых возможностей для выбора курса обучения.	5. Необходимость в жесткой самодисциплине, самостоятельности и сознательности учащегося.
6. Самостоятельное определение темпа обучения, возможность повторения по несколько раз к отдельным урокам, пропуск отдельных разделов и т.д.	6. Ощущение у обучающихся недостаточности практических занятий, отсутствие постоянного контроля над ними, который для человека является мощным побудительным стимулом
7. Развитие своих навыков и знаний в соответствии с современными, новейшими технологиями и стандартами	7. Высокая трудоемкость разработки курсов дистанционного обучения.
8. Оценивание знаний по четким критериям в процессе обучения	

При правильном выборе методов дистанционного обучения персонала, профессиональное развитие должно затрагивать две очень важные функции - эффективное использование потенциала сотрудника и его высокую мотивацию. Методы такого обучения персонала разнообразны и всегда направлены на развитие профессиональных навыков, умений и знаний сотрудников.

Для менеджеров по продажам следует ввести программу дистанционного обучения. Обучение будет проводиться без отрыва от производства.

Цель курса: развитие навыков у менеджеров по продажам на разных этапах по всему циклу продаж. Ожидаемый результат от тренинга: развитие коммуникативных навыков у менеджеров отдела продаж: холодный контакт, преодоление «секретаря», определение лица, принимающего решения, активное слушание; развитие навыков переговорных техник: сбор информации, ориентация в клиенте, предложение, завершение сделки; умение работать с возражениями; навыки завершения продажи.

Трудоемкость программы за весь период обучения составляет 72 часа, включающих в себя все виды аудиторной и самостоятельной работы слушателя, время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

Форма обучения – с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий - 2 раза в неделю по установленному расписанию занятий, 11/2 недели.

В ООО «FullSize» планируется повышение квалификации с применением дистанционного обучения 3 сотрудников (менеджеров по продажам).

Сотрудники, прошедшие обучение, получают знания и навыки, необходимые для успешных продаж.

В результате обучения, сотрудники получают диплом о профессиональной переподготовке установленного государством образца.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Расчет затрат, которые предстоят компании в результате предложенных мероприятий, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Примерные расходы на внедрение мероприятий

Статья	Расходы за месяц, руб.	Расходы за год, тыс. руб	Количество, ед.	Сумма, тыс. руб.
Введение должности начальника отдела по развитию персонала	42000	$42 \cdot 12 = 504$	1	504
Менеджеры отдела по развитию персонала	28000	$3 \cdot 28 \cdot 12 = 1008$	3	1008
Доплата за наставничество	5960	71,5	2	143,0
Стоимость дистанционного обучения	-	320,0	3	320,0
Услуги консультанта	30000	360,0	1	360,0
Итого				2335,0

По нашим прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5% при внедрении инновационной системы обучения может составить до 158270,5 млн.руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

Таблица 3.4 - Доходы от реализации мероприятий

Предположительные доходы от внедрения предложенных мероприятий	$\Xi = V \times K_{пр}$, V – валовый доход, $K_{пр}$ – коэффициент прироста производительности труда за счет внедрения системы наставничества (экспертная оценка – 0,5 % или 0,005).	$\Xi = 316541 \times 0,5 =$ 158270,5
--	---	---

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный экономический эффект от внедрения проекта ($\mathcal{E}_{\text{инт.}}$), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина этого показателя вычисляется по формуле[54]:

$$\text{ЧДД} = \mathcal{E}_{\text{инт.}} = \sum_{t=0}^T \frac{(P_t - Z_t)}{(1 + E)^t} \rightarrow \max \quad (3.1),$$

где, P_t - результаты (доходы), достигнутые на шаге t ;

Z_t - затраты на том же шаге t (включая капитальные вложения);

T - горизонт расчета (период прогноза)

E - ставка дисконта (в расчетах примем его значение исходя из нормы дисконтирования 9% - наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

Тогда за расчетный период три года будет достигнут интегральный экономический эффект:

$$\text{ЧДД} = (158270,5 - 2459000)/(1+0,09) + (158270,5 - 2459000)/(1 + 0,09)^2 + (158270,5 - 2459000)/(1 + 0,09)^3 = 12702,0 \text{ млн.руб.}$$

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Подводя итог, можно сказать следующее.

Компании необходимо следить за инновационными процессами в сфере услуг, поэтому процесс обучения должен осуществляться на постоянной основе. С этой целью необходимо разрабатывать специальные курсы по повышению компетенции кадров.

Руководство компании должно понимать, что именно кадровый потенциал – это основные ресурсы компании, формирующие его прибыль. Крайне важно следить за развитием профессионализма персонала в соответствии с новыми тенденциями. Это позволит сформировать в дальнейшем качественную клиентскую базу[55].

Помимо положительных моментов предлагаемых мероприятий нельзя забывать и об их минусах. Сотрудник, получивший дополнительное образование на работе, подтвержденное сертификатами о прохождении курсов, может начать поиски новой работы в более престижных организациях. Это значит, холдинг может столкнуться с потерей квалифицированных кадров. Поэтому для высококвалифицированных кадров необходимо разрабатывать дополнительную схему мотивации.

Предлагаемая схема работы с персоналом с помощью дистанционного обучения и внедрения схемы «Секондмент» позволит сохранить стабильность кадров в коллективе. Чем выше будет уровень образования персонала, тем проще будет организации проводить инновационные изменения[56].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатами исследования явились следующие выводы и рекомендации.

Внимание к проблеме мотивации как функции управления в последнее время особенно усилилось. Под чутким руководством мотивация побуждает работников действовать более эффективно в производственной деятельности хозяйствующего субъекта.

Эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время далеки от совершенства практические шаги в использовании механизмом управления персонала предприятий и организаций.

Особое значение уделяется корпоративным документам компании, в которых прописаны положения кадровой политики. К ним относятся:

- положение о корпоративных праздниках;
- положение о карьерном повышении;
- положение об организационной структуре.

ООО «FullSize» имеет клановый тип корпоративной культуры и обладает следующими признаками:

- руководители компании берут на себя роль воспитателей и курируют сотрудников в процессе работы;
- в коллективе прослеживается высокий уровень взаимопомощи и сплоченности;
- проводятся мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры.

Корпоративная культура ООО «FullSize» является личностно-ориентированной (происходит стимулирование раскрытия потенциала личности в рамках интересов коллектива).

Корпоративная культура компании является позитивной и оказывает стимулирующее воздействие на деятельность и развитие организации.

Компании необходимо следить за инновационными процессами в сфере услуг, поэтому процесс обучения должен осуществляться на постоянной основе. С этой целью необходимо разрабатывать специальные курсы по повышению компетенции кадров.

Мотивация выступает одним из главных принципов управления персоналом.

Стимулирование персонала основывается на основании трудового договора с работником, иных документов в организации не предусмотрено, не разработано положение об оплате труда, положение о премировании носит номинальный характер и практически не используется.

Одним из недостатков системы мотивации является недостаточное внимание процессу обучения работников. Исходя из этого, видится целесообразным создание и внедрение в организации программы обучения персонала.

Руководство компании должно понимать, что именно кадровый потенциал – это основные ресурсы компании, формирующие его прибыль. Крайне важно следить за развитием профессионализма персонала в соответствии с новыми тенденциями. Это позволит сформировать в дальнейшем качественную клиентскую базу.

В связи с неудовлетворённостью персонала заработной платой и приложенных усилий в работе, предлагается тщательно проверить соответствие загруженности работников и тарифными ставками. Следует повысить материальное стимулирование работников т.е наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя и справедливо оценивать каждого сотрудника за достижение поставленных целей.

Помимо этого, предлагается регулярно проводить дополнительное повышение квалификации.

Не смотря на сплоченный коллектив и благоприятный психологический климат, на низкую результативность работников влияет отсутствие мотивации. Предлагаемыми мероприятиями руководство сможет оптимизировать и улучшить работу своих сотрудников.

Была предложена следующая система мотиваторов:

1 Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что компании стоит наладить систему материального стимулирования персонала: необходимо добавить специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника, а также льготы, связанные с графиком работы;

2 Создание поощрительной системы наставников – баддинг;

3 Внутренний секондмент.

Исходя из разработанных мероприятий, улучшение процесса адаптации нуждается в финансировании, но эти финансовые расходы со временем окупятся, потому что снизится уровень текучести кадров, уровень брака продукции, сократится число поломок оборудования и инструмента.

Таким образом, экономический эффект от использования программы адаптации персонала будет получено за счет сокращения упущенных возможностей, связанных с длительным адаптационным периодом. Результатами исследования исходя из проблем, которые были выявлены путем анализа нынешней системой управления мотивацией и проведение анкетного опроса персонала рекламного агентства, явились следующие выводы и рекомендации:

- рекламного агентству ООО ФулСайз необходимо следить за инновационными процессами в сфере услуг, поэтому процесс обучения должен осуществляться на постоянной основе.
- предлагаются тщательно проверить соответствие загруженности работников и тарифными ставками. Следует повысить материальное стимулирование работников

- и в следствии предложенных мероприятий, будет решена проблема текучести кадров в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016)// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.10.2016)// Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301
3. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 28.03.2017) «О рекламе»//Собрание законодательства РФ, 20.03.2006, N 12, ст. 1232.
4. Альберт М. Основы менеджмента / М. Альберт, М. Мескон., Ф. Хедоури. — М., 2004. – 410 с.
5. Ачех А.М. Наружная реклама в системе рынка рекламных услуг// В сборнике: Наука и современность. Международная научно-практическая конференция. 2015. С. 55-57.
6. Баштыгова И.Р. Тенденции развития рекламного бизнеса в современных условиях российской и мировой практики// Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 33-1. С. 73-76.
7. Беляков А.Д., Терентьев В.А. Роль рынка рекламных услуг в экономике// В сборнике: Инновационные технологии управления. Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 197-199.
8. Борецкий Е.А., Егорова М.С. Составляющие рынка рекламных услуг. Реклама как специфический товар// Молодой ученый. 2015. № 11-4 (91). С. 47-48.
9. Беспанеева К.Н., Канукова Р.В., Токмакова Р.А., Желиготова М.Э. Направления развития рынка рекламных услуг России// Научный альманах. 2016. № 12-1 (26). С. 57-61.

10. Бугославская А.В. К вопросу мотивации профессиональной деятельности будущего специалиста// В сборнике: Стратегия экономического развития региона на долгосрочный период материалы круглого стола. 2015. — С. 26-29.
11. Зыкова А.Ю. Рынок рекламных услуг и его субъекты// В сборнике: материалы и методы инновационных исследований и разработок. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 49-51.
12. Кулакова М. Формирование и развитие современного рынка рекламных услуг// В книге: Актуальные проблемы и перспективы институциональных изменений в современной экономике. Материалы Международной заочной научно-практической конференции. 2015. С. 60-65.
13. Красова К.А., Пьянова Н.В. Рынок рекламы: Россия на фоне мировых тенденций// Экономическая среда. 2016. № 3 (17). С. 80-86.
14. Ковинько Е.Н., Завальнюк И.В., Чорный В.М. Состояние и основные тенденции развития мирового медийного рекламного рынка// Региональная экономика и управление. 2016. № 6 (13). С. 32-35.
15. Лочан С.А., Федюнин Д.В. Особенности рекламной стратегии на рынке btl услуг// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2016. № 14-2. С. 17-19
16. Майофис Л.И. Совершенствование рекламного бизнеса с применением информационных технологий// Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт. 2016. Т. 10. № 1. С. 58-61.
17. Налчаджи Т.А., Кунижева М.А. Состояние и тенденции развития рынка рекламных услуг// В сборнике: Роль науки в развитии общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Отв. Ред. Сукиасян А.А. 2015. С. 191-193.
18. Радькова Н.О. Рекламная кампания, как фактор конкурентоспособности, на рынке товаров и услуг// В сборнике: Актуальные

проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и магистрантов факультета экономики и управления. 2017. С. 61-65

19. Трегулова И.П., Большакова М.Н. Стратегии разработки инновационного подхода на рынке рекламных услуг// Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2015. № 5 (107). С. 31-33

20. Шевченко Н. Особенности разработки и экономические риски проектов на рынке рекламных услуг// В книге: Conduct of modern science - 2015. С. 47-52

21. Бредун С.Д. Сущность системы KPI в мотивации труда сотрудников организации// Электронный научный журнал. — 2016. — № 6 (9). — С. 328-331.

22. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. — М.: Изд-во МГУ, 2010. — 288 с.

23. Гартованная О.В., Калущкая Е.И. Сущность мотивации труда персонала предприятия// Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 70-летию Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг. Глав. ред. А.С. Овчинников. 2015. — С. 170-174.

24. Гриценко Д.С. Исторические аспекты формирования мотивации персонала// Молодой ученый. — 2015. — № 7-1 (22). — С. 58-62.

25. Данилов И.Г. Сущность мотивации и стимулирования человеческих ресурсов в трактовке разных авторов// В сборнике: Новейшие достижения и успехи развития экономики и менеджмента сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2016. — С. 84-87

26. Джидарьян И. А. Психология общения и развитие личности / И. А. Джидарьян. // Психология формирования и развития личности. — М., 2013. — 204 с.

27. Долгова Н.Г., Оганьян А.Г. Сущность мотивации в системе управления организацией// Инновационные технологии в науке и образовании. — 2015. — № 3. — С. 294-296.
28. Дорошевская Т.А., Мандрица И.В. Исследование понятие «труд» и «работа» для построения модели стимулирования и мотивации персонала// Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. — 2016. — № 1. — С. 69-72.
29. Жиляков Д.О. Асимметрия информации на рынке рекламных услуг// В книге: Конкурентоспособность территорий. Материалы XIX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: в 8 частях. 2016. С. 155-158.
30. Зеленова Г.В., Заворохина К.Д., Сасина К.С. «Поощрительная программа»: различные подходы к определению ее сущности// В сборнике: Наука сегодня: вызовы и решения материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут». 2016. — С. 175-177.
31. Зорькина О.С. Анализ категорий «мотивация» и «мотив» с позиций отечественной психологии// В сборнике: Психология мотивации: прошлое, настоящее, будущее материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию доктора психологических наук, почетного профессора НГПУ В. Г. Леонтьева. 2015. — С. 164-167.
32. Иванова Е.А., Хейгетян С.В. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации// Экономика и социум. — 2016. — № 8 (27). — С. 636-644.
33. Исраилова Э.М., Абдуллина А.А. Мотивация: роль мотивации в развитии человека// Научная перспектива. — 2016. — № 3. — С. 15-17.
34. Кузнецова А.В., Девятковская И.В. Анализ теоретических аспектов системы мотивации персонала в современной организации// В сборнике: Молодежь в XXI веке: философия, психология право, педагогика, экономика и менеджмент. Сборник научных статей VI Международной научно-

практической конференции. под научной редакцией И. А. Симоновой, М.С. Кривошековой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. 2016. — С. 163-165.

35. Ломадзе И.Г. Социальная мотивация и мотивация внутренних побуждений как фактор эффективного мотивационного механизма предприятия// Молодой ученый. — 2016. — № 9 (113). — С. 635-637.

36. Ланговой В.А., Заречнев А.Н. Направления повышения мотивации персонала предприятия// Сборник научных трудов Донбасского государственного технического университета. — 2015. — № 2 (45). — С. 197-201.

37. Лебедева Т.Э. Сущность механизма трудовой мотивации// Сборник материалов VIII-й международной научно-практической конференции. Отв. редактор Е.М. Мосолова. 2015. — С. 11-15.

38. Луппол Е.М., Вахлакова А.С. Мотивация персонала на предприятии// Научная дискуссия: инновации в современном мире. — 2016. — № 4-1 (47). — С. 134-137.

39. Масинева М.А. Сущность и содержание мотивации как функции управления персоналом// В сборнике: Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях. Материалы II международной научно-практической конференции в 2-х частях. 2016. — С. 377-387.

40. Моисеев А.А. Особенности мотивации профессиональной деятельности сотрудников в системе «человек — человек»: сущность и структура// Материалы III Международной научной конференции. 2015. — С. 3-6.

41. Мосина В.С., Пашкевич Е.И. Влияние системы мотивации на человеческий капитал предприятия// В сборнике: Наука. Промышленность. Оборона труды XVII Всероссийской научно-технической конференции: в 4 томах. Под ред. С.Д. Саленко. 2016. — С. 142-147.

42. Патрахина Т.Н., Романчук К.П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления// Молодой ученый. — 2015. — № 7. — С. 461-464.
43. Попова К.А. Предпринимательская деятельность: сущность и мотивация// В сборнике: Актуальные проблемы социально-гуманитарных знаний. Сборник статей. Отв. редактор Мысенко Г.В.. Москва, 2015. — С. 293-296.
44. Полатици К.О. К вопросу о сущности и содержании теорий мотивации// Сборник статей Международной научно-практической конференции. Отв.ред.Сукиасян А. А. 2016. — С. 126-129.
45. Розова О.А. Особенности брендинга на рынке рекламных услуг// В сборнике: Потребительский рынок Евразии: современное состояние, теория и практика в условиях Евразийского экономического союза и ВТО. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2015. С. 227-232
46. Серова Н.С. Рынок рекламных технологий: перспективы и состояние// В сборнике: Материалы научной сессии. Сборник материалов: в 6 частях. Волгоградский государственный университет. 2016. С. 141-144.
47. Селиванова М.В. Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2015. — № 7. — С. 170-172.
48. Селиванова М.В. Алгоритм процесса анализа системы мотивации персонала// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2015. — № 10-1. — С. 101-103.
49. Севастьянова Н.Ю., Шляхтин А.Е. Исследование структуры рынка рекламных услуг и его эффективность в меняющихся условиях// В сборнике: Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам. Сборник научных статей. Институт управления, экономики и финансов КФУ. 2016. С. 403-405.

50. Соловьева В.П. Проблема использования инновационных методов в производстве рекламных товаров и услуг// Современные инновации. 2016. № 5 (7). С. 43-46.
51. Суворова А.В., Ерыгин А.Н. Рынок рекламных услуг: современное состояние и направления развития// В сборнике: Инновационное социально ориентированное развитие России. Сборник научных трудов по материалам I Всероссийской научно-практической конференции. НОО «Профессиональная наука». 2016. С. 222-225.
52. Тихонова А.П., Федосеева А.И. Интернет-реклама как эффективное средство продвижения товаров и услуг в условиях кризиса// Торгово-экономический журнал. 2016. Т. 3. № 1. С. 113-120
53. Тиньков С.А., Тинькова Е.В., Шапорова П.А., Колесникова Е.И. Концептуальные подходы к сущности мотивации персонала//Материалы международной научно-практической конференции. Курский институт кооперации. 2016. — С. 164-170.
54. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. — 412 с.
55. Хаматханова М.А. Исследование системы мотивации труда работников предприятия строительной отрасли// Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 2-2 (67-2). — С. 390-394.
56. Ханмурзн Р.Э. Система оплаты труда как инструмент повышения трудовой мотивации сотрудников// Материалы международной научно-практической конференции в 4-х частях. Ответ. ред.: Н.Н. Понарина, С.С. Чернов. 2015. — С. 70-71.
57. Худошина А.А. Особенности формирования системы мотивации персонала на современном предприятии// Экономика и социум. — 2016. — № 4-2 (23). — С. 493-499.
58. Цветкова И.И., Завгородний М.А. Мотивация и стимулирование: обобщающие и отличительные черты// В сборнике: Эффективное управление

экономикой: проблемы и перспективы. Материалы научно-практической конференции. Симферополь, 2016. — С. 130-135.

59. Цыпкин Ю. А. Менеджмент / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Локшинов, Н. Д. Эриашвили. — М : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 439 с.

60. Цветаев, В.М. Управление персоналом/В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2013. – 192 с.

61. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2015. — 223 с.

62. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/С.В. Шекшня. -М.: Инфра-М, 2013. — 627 с.

63. Чилингарян Л.О., Касатов А.Д. Сущность мотивации в системе управления предприятием// Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. — 2016. — № 1. — С. 439-444.

64. Юркова А.С., Петрова Т.А. Мотивация и мотивирование: различие в понятиях// Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. 2016. — С. 373-375.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Уважаемые сотрудники, просим Вас пройти небольшой опрос, с целью улучшения качества работы в организации. Благодарю за внимание!

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Размер заработка			
Режим работы			
Разнообразие работы			
Необходимость решения новых проблем			
Самостоятельность в работе			
Соответствие работы личным способностям			
Возможность должностного продвижения			
Санитарно-гигиенические условия			
Уровень организации труда			
Отношения с коллегами			
Отношения с непосредственным руководителем			
Уровень технической оснащенности			

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- 1) продолжать работать в той же должности;
- 2) перейти на следующую должность;

- 3) перейти работать в другое структурное подразделение;
- 4) перейти в другую организацию без смены специальности
- 5) перейти в другую организацию со сменой специальности

4. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенное не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- 1) Да
- 2) Нет

3) Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Обеспечение оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

8. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

10. Ваше образование

- 1) Средне специальное
- 2) Незаконченное высшее
- 3) Высшее
- 4) 2 высших образования

11. Стаж работы:

Общий _____

По специальности _____

На нашем предприятии _____

12. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- 1) Выполнения заданных объемов
- 2) От уровня Вашей квалификации
- 3) От инициативности и творчества в работе
- 4) От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- 5) От «Личной преданности» руководителю
- 6) Другое _____

